

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

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

Département des Sciences Commerciales

Mémoire de fin de Cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales

Option : Finance et Commerce International

Thème

**Stratégies d'internationalisation des entreprises
Cas de Général Emballage**

Réalisé par :

1-ASBAI Cylia
2-GHEBRIOUA Thinhinane

Encadreur :

Mr. BENNACER Nasreddine

Devant le jury composé de :

Présidente : Mme. MEHDI Fouzia
Examineur : Dr. MAHOUI Karim

Promotion 2016-2017

Remerciements

Tout d'abord nous remercions Dieu le tout puissant d'avoir guidé nos pas vers les portes du savoir tout en illuminant notre chemin et nous avoir donné suffisamment de courage et de patience pour réaliser ce travail.

Nous adressons nos vifs et sincères remerciements à tous ceux qui ont apportés une contribution de près ou de loin, pour la réalisation de ce travail.

Nous tenons également à remercier plus particulièrement notre encadreur Monsieur BENNACER Nasredinne pour son soutien et son orientation.

Nos remerciements vont également aux membres du jury pour avoir accepté d'évaluer notre travail.

Dédicaces

Nous tenons à dédier cet humble travail à nos familles et à tous ceux que nous aimons pour leurs encouragements et leurs soutiens et à ceux qui ont veillé à ce que ce travail soit à la hauteur de nos ambitions.

Cylia & Thinhinane

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : Stratégie de l'entreprise à l'international.....	4
Introduction de chapitre.....	4
Section 01 : Généralités de la stratégie d'internationalisation.....	5
Section 02 : les modalités d'internationalisation.....	19
Conclusion de chapitre.....	28
Chapitre 02 : Le développement des exportations en Algérie.....	30
Introduction de chapitre.....	30
Section 01 : L'évolution du commerce extérieur en Algérie.....	31
Section 02 : Les politiques de soutien aux exportations et les contraintes rencontrés par les entreprises exportatrice.....	47
Conclusion de chapitre.....	60
Chapitre 03 : La stratégie de la SPA, GE à l'international.....	61
Introduction de chapitre.....	61
Section 01 : Présentation de Général Emballage Spa.....	62
Section 02 : Analyse de l'activité d'exportation de Général Emballage.....	74
Conclusion de chapitre.....	95
Conclusion générale.....	96
Bibliographie.....	98

Abréviations

Liste des abréviations

Liste des abréviations

- **AGI** : Autorisations Globale d'Importation
- **AGE** : Autorisation Globale d'Exportation
- **ANPROMEX** : L'Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur
- **BC** : Bon de Commande
- **BRE** : Bureau de Rapprochement des Entreprises
- **CA** : Caisse Américaine
- **CAAR** : Compagnie d'Assurance et de Réassurance
- **CAAT** : Compagnie Algérienne des Assurances
- **CAGEX** : Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie aux Exportations
- **CCR** : Caisse Centrale de Réassurance
- **CCI** : Centre du commerce international
- **CETMO** : Centre d'études des transports pour la Méditerranée
- **CNMA** : Caisse Nationale de Mutualité Agricole
- **COFACE** : Compagnie Française pour le Commerce Extérieur
- **D11** : Déclaration (document délivré par la douane)
- **DA** : Dinars Algérien
- **FNRDA** : Le fonds National de Régulation et Développement Agricole
- **FSPE** : Le Fonds Spécial pour la Promotion des Exportations
- **GATT** : Accord Général sur les Tarifs Douaniers et le Commerce
- **IBS** : L'impôt sur les Bénéfices des Sociétés
- **IMC** : Industries Médico-chirurgicales
- **ISO** : L'organisation Mondiale de Normalisation
- **OCDE** : Organisation de coopération et de développement économiques
- **ONACO** : Office Nationale de Commercialisation
- **ONAFEX** : L'offre Nationale des Foires et des Expositions
- **OMC** : Organisation Mondiale du Commerce
- **OPTIMEXPORT** : Programme de Renforcement des Capacités Exportatrices des PME algériennes
- **OSCIP** : Organisation de la Société Civile d'Intérêt Public
- **PAS** : Programme d'Ajustement Structurel
- **PGE** : Programme Général d'Exportation

Liste des abréviations

- **PME** : Petite et Moyenne Entreprise
- **PROMEX** : Office Algérien de Promotion du Commerce Extérieur
- **RSE** : Responsabilités Sociales des Entreprises
- **SAFEX** : Société des Foires et Exportations
- **SAA** : Société Algérienne des Assurances
- **SARL** : Société a Responsabilité Limitée
- **SGP** : Système Généralise de Préférences Commerciales
- **SPA**: Société Par Action
- **SWOT**: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
- **TAP** : Taxe sur l'Activité Professionnelle
- **TPD** : Titre de Passage en Douane
- **TVA** : Taxes sur la Valeur Ajoutée
- **UE** : Union Européenne

***Introduction
générale***

Introduction générale

Depuis les années 80, on assiste à un développement de tous les aspects de la vie économiques. Cette période a été marquée par un important accroissement de l'investissement mondial. Cet accroissement est le résultat de l'ouverture des frontières et la libéralisation des échanges, les accords commerciaux, la création de zones, de libre, échange et de marchés communs, accompagnés par le développement des moyens de transport internationaux, qui ont abouti à une augmentation considérable du commerce entre les nations.

Le commerce international est le moteur de la concurrence et aussi un moyen de se faire connaître au monde extérieur. Il est mesuré par la somme des exportations mondiales de biens et services qui égalent à la somme des importations.

Les échanges commerciaux internationaux ont grandement augmenté, plus particulièrement, dans les pays développés, et les nouveaux pays industrialisés. Les pays moins avancés n'ont pas connu une telle hausse des échanges. En fait, le volume du commerce a été multiplié par quinze à partir des années 1950 et 1960, et il a encore triplé depuis la chute du mur Berlin en 1990¹.

L'internationalisation permet l'accès à des marchés étrangers. Par conséquent, l'entreprise peut bénéficier du développement économique et financier d'un pays étranger. Les raisons qui incitent les entreprises à se tourner vers l'international peuvent être de nature stratégiques, économiques, commerciales, industrielles ou d'opportunités.

La conquête de nouveaux marchés implique une croissance au niveau du chiffre d'affaires, et un accroissement au niveau de la rentabilité économique de l'entreprise. Toutefois, cette dernière est confrontée à des risques tels que le risque de non paiement et le risque de change, mais aussi à certains inconvénients liés à la distance, à l'environnement politique, réglementaire et administratif de ces marchés.

Dès l'indépendance, l'économie algérienne était bâtie sur le rôle majeur attribué à l'Etat comme agent de production et de régulation générale des activités économiques. Après le contre-choc pétrolier de 1986, l'Algérie a pris conscience qu'elle ne peut plus compter sur les hydrocarbures et qu'elle a besoin de créer une autre source de la richesse qui peut servir les générations futures et être durable pour l'économie nationale. Les réformes structurelles lancées à partir de 1988, à travers la suppression du monopole de l'Etat sur le commerce

¹ www.mincommerce.gov.dz. Consulté le 26/12/2016.

Introduction générale

extérieure et encouragée. Par la mise en œuvre du plan d'ajustement structurel (PAS) en 1994, ont fini par instaurer une libéralisation généralisée des opérations de commerce extérieur.

En effet, en dehors de l'objectif commercial de rentabilité visé, exporter signifie s'internationaliser. En d'autres termes, il s'agit de diffuser l'image de l'entreprise à l'international et de faire face à une concurrence étrangère. L'entreprise doit établir une stratégie de commercialisation à l'international afin d'appréhender le marché étranger avec un minimum de risques.

Notre travail porte sur la stratégie d'internationalisation de l'entreprise à travers l'étude du cas de l'entreprise Générale Emballage. Pour se faire, nous posons l'examen de la problématique suivante :

- Quelles sont les stratégies suivies par l'entreprise Générale Emballage pour s'internationaliser ?

Plus précisément, nous tenterons de répondre le long de notre travail aux questions subsidiaires suivantes :

- ✓ Comment se formule la stratégie internationale d'une entreprise ?
- ✓ Quelles sont les différents modes d'internationalisation d'une entreprise ?

Pour mieux cerner notre recherche, nous posons les hypothèses suivantes :

- H1 : Général Emballage adopte une stratégie d'internationalisation via uniquement l'exportation ;
- H2 : L'entreprise Général Emballage se limite dans son processus d'internationalisation vers une zone limitée ;
- H3 : La saturation du marché locale à pousser Général Emballage pour s'internationaliser.

Pour mener à terme notre recherche, répondre à les questions posées, vérifier les hypothèses faite et atteindre les objectifs fixés, nous avons fait recours à des techniques et méthodes appropriées avec la qualité des informations recherchées :

- La recherche bibliographique : collecte et lecture des ouvrages et documents, ayant rapport avec le champ de notre recherche ;
- Un niveau pratique consistant à analyser et à vérifier les éléments théoriques le cas de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE.

Introduction générale

Nous avons subdivisé notre travail en trois principaux chapitres : le premier chapitre sera un éclairage sur l'internationalisation des entreprises, en termes de concepts de base, raisons, typologies, avantages et inconvénients d'internationalisation. Nous étudierons aussi la stratégie de développement à l'internationale, et les différents modes d'internationalisation. Le second chapitre est consacré sur le développement des exportations en Algérie, se chapitre consiste à présenter et à analyser le commerce extérieur en Algérie, son évolution, et les différentes contraintes rencontrées et les dispositifs d'aides mis en place par les pouvoirs publics à l'export.

Le troisième chapitre est consacré à l'analyse de la stratégie de l'entreprise Général Emballage à l'international. La première section est une présentation de l'entreprise de Général Emballage. Dans la deuxième section, nous traiterons la stratégie d'exportation de Général Emballage, ainsi que ses contraintes à l'international.

Chapitre 01

Stratégie de l'entreprise à l'international

Introduction

Les entreprises ont toujours cherché au-delà de la frontière nationale, un marché plus vaste des approvisionnements et une main-d'œuvre moins chère ou de meilleures qualités, ainsi que des partenaires plus intéressants. La mondialisation des activités de l'entreprise traduit la systématisation de cette attitude.

L'internationalisation est un processus de développement à l'étranger et une ouverture des économies nationales tant pour leurs opérations financières que pour leurs opérations commerciales et productives. Une entreprise s'internationalise dès lors qu'elle entretient des relations avec les entreprises étrangères et dès qu'elle possède une ou plusieurs unités de production à l'étranger, elle devient multinationale.

Ce premier chapitre est divisée en deux sections. La première section portera sur la présentation du concept de la stratégie d'internationalisation des entreprises, en termes de concepts de base, raisons, typologies, avantages et inconvénients d'internationalisation.

La deuxième section est consacrée à l'étude des différents modes d'internationalisation.

Section 01 : Généralités de la stratégie d'internationalisation

A travers cette section, nous allons mettre en évidence la notion d'internationalisation, ses différents raisons, ainsi que la typologie d'internationalisation, puis dégager ses avantages et ses inconvénients, ainsi que la formulation de la stratégie internationale.

1. Définition de l'internationalisation

L'internationalisation correspond à une stratégie visant à développer l'activité d'une entreprise à l'étranger. A travers plusieurs options (implantation d'unités de production à l'étranger). Elle comporte plusieurs aspects, c'est un processus temporel mais dynamique qui a pour objectif l'introduction de l'entreprise sur des marchés étrangers, le plus souvent éloignés et différents culturellement, économiquement de ceux du marché national de l'entreprise. L'internationalisation ne doit plus être considérée principalement comme une stratégie de croissance, mais aussi comme un moyen pour assurer sa survie ou protéger ses marchés d'une concurrence devenue moins prévisible¹.

L'internationalisation est certainement un fait majeur de l'économie mondiale, selon **Cathrine Mercier et Bouvert (2007)** « il ne s'agit en aucun cas d'un phénomène économique passager. C'est une révolution irréversible au comportement des différents acteurs face à la survie économique et sociale, comportement dicté par une prise de conscience des besoins des habitants de la planète. Elle s'avère inéluctable dans la plupart des activités. Toutefois elle ne se fait pas dans n'importe quelles conditions. Elle réclame, méthode, réflexion, diagnostic avant l'action. L'internationalisation nécessite donc une vision à long terme de l'entreprise et de son marché, et a pour finalité première: la compétitivité de l'entreprise »².

2. Les raisons d'internationalisation

On trouve plusieurs raisons qui expliquent le développement à l'international d'une entreprise, parmi ces raisons :

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

² MERCIER-Suissa C. BOUVERT-Rivat C, « L'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise », Ed GUALINO, Paris 2007, P.104.

2.1 .Les raisons stratégiques

Elles résultent des choix stratégiques pris par les dirigeants lors de l'élaboration de la stratégie globale de l'entreprise.

2.1.1. La répartition des risques

C'est une stratégie qui consiste à investir sur plusieurs fronts afin de partager les risques suivant :

- Conjoncture économique, variation monétaire (taux de changes flottants) ;
- Risque de dépendance : diversification géographique des débouchés et des approvisionnements ;
- Risque de concurrence : quelquefois moins forte sur les marchés extérieurs que sur le marché national.

2.1.2. L'acquisition d'avantages concurrentiels

- Disponibilité des ressources (matières premières, énergie) ;
- Le bas niveau des salaires (d'une main d'œuvre bon marché) ;
- Les incitations financières et fiscales (qui accordent des avantages fiscaux : zones franches) ;
- Le niveau de production, des approvisionnements, de la mercatique, de la recherche développement et des ressources financières.

2.2. Les raisons liées au marché

Les raisons liées au marché sont subdivisées en deux types à savoir :

2.2.1. Les facteurs liés au marché de base

L'internationalisation s'explique par les caractéristiques et la composante du marché domestique.

- L'internationalisation est parfois imposée : saturation du marché national ou difficulté pour gagner des parts de marché supplémentaires (situation oligopolistique), donc besoin d'élargissement des marchés ;
- La réglementation qui limite le développement de l'entreprise : l'accès à des environnements réglementaires et institutionnels plus favorables contribue fortement à renforcer la décision des entreprises d'internationaliser une partie de leurs activités ;

- Les conditions de production limitent la croissance et le profit ;
- La concurrence est très agressive.

2.2.2. Les facteurs liés aux marchés étrangers

L'entreprise s'internationalise afin de rivaliser avec la concurrence ou pour s'introduire sur un quelconque marché.

- La concurrence s'internationalise : avec l'ouverture des marchés, l'entreprise ne peut plus considérer son marché national comme le seul marché. Il faut occuper le terrain là où se trouvent les clients mais aussi les concurrents ;
- Les imperfections des marchés : l'entreprise peut être obligée de s'implanter dans un pays pour avoir le droit d'y écouler sa production (réglementations tarifaires, administratives ou protectionnistes).

2.3. Les raisons commerciales

Parmi les facteurs commerciaux qui poussent les entreprises à s'internationaliser, on distingue, l'étroitesse ou la saturation du marché local, la spécialisation de l'entreprise, la régulation des ventes de l'entreprise et le cycle de vie du produit.

2.3.1. L'étroitesse du marché national ou sa saturation

L'étroitesse ou la saturation du marché national pousse l'entreprise à développer ses activités à l'étranger afin d'assurer sa croissance.

2.3.2. La spécialisation de l'entreprise

Pour certaines activités spécifiques, le marché ne peut se limiter à un territoire national, compte tenu du faible nombre de clients. C'est souvent le cas des PME pour qui l'internationalisation est le prolongement naturel d'une stratégie de spécialisation : elle permet, sans sortir de son métier d'origine, d'éviter les risques de spécialisation en offrant des perspectives de croissance.

2.3.3. La régulation des ventes de l'entreprise

Le ralentissement de la croissance économique dans un pays peut être, en partie, compensé par des commandes venues de l'étranger dans des zones où le cycle économique n'est pas en phase de récession. L'exportation permet alors de réduire les risques conjoncturels. Il en va de même pour les ventes saisonnières qui peuvent exploiter les

décalages géographiques et climatiques pour réguler leurs activités. Cette régulation permet une meilleure exploitation de l'appareil de production et une plus grande maîtrise des coûts.

2.3.4. Le cycle de vie international du produit

Les stades de développement international de l'entreprise coïncident souvent avec le cycle de vie du produit. Les produits nouveaux sont mis au point dans les entreprises des pays technologiquement avancés, pour des consommateurs à fort pouvoir d'achat. L'exportation sert ensuite à amortir les frais de recherche et développement et les frais commerciaux. Les facteurs commerciaux de l'exportation permettent d'augmenter la durée de vie du produit en ciblant des marchés ayant des stades de développement économique, des structures et des comportements d'achat différents.

3. Les stratégies d'internationalisation

Dans leur processus d'internationalisation, les entreprises adoptent différentes stratégies selon leurs tailles et leurs structures. Ces stratégies sont les suivantes ³ :

3.1. La stratégie internationale

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

3.2. La stratégie multinationale

L'entreprise multinationale manifeste un engagement plus déterminé au niveau international que l'entreprise internationale. Elle localise ses opérations de production et de commercialisation dans différents pays pour profiter du meilleur dans chaque pays. Elle utilise l'investissement direct pour implanter des unités de production locale ou de développement des contacts de transfert de technologies avec des entreprises étrangères. Les

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

décisions stratégiques restent centralisées au siège de l'entreprise alors que la gestion des activités locales est confiée aux unités locales.

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

Les marchés potentiels pour l'entreprise multinationale sont ceux de taille importante ou à forte croissance et où l'intensité concurrentielle est moyenne ou faible.

3.3. La stratégie globale

L'entreprise globale ou mondiale adopte une stratégie à vocation mondiale axée autour d'une politique de standardisation et d'optimisation des ressources. Le monde est considéré comme un seul marché. Cette stratégie repose sur une présence commerciale et industrielle de l'entreprise à l'échelle mondiale. Les offres proposées sont standardisées avec un marketing indifférencié, une coordination centralisée des activités et l'exploitation d'interdépendances stratégiques. La recherche d'économies d'échelle, le partage des coûts, la coordination des flux et l'intégration de la recherche au plan mondial sont au cœur de la stratégie globale.

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

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

3.4. La stratégie transnationale

L'entreprise transnationale n'accorde pas une importance capitale à l'attachement à son pays d'origine. Elle tend à perdre son identité nationale.

La stratégie transnationale constitue une étape avancée dans le processus d'internationalisation de l'entreprise dans la mesure où elle permet à l'entreprise de concilier les forces de l'intégration globale avec les exigences d'adaptation aux spécificités locales des marchés ciblés par l'entreprise. En quelque sorte l'entreprise transnationale adopte une

stratégie globale pour développer un avantage concurrentiel au niveau mondial. L'objectif principal visé par cette stratégie consiste à bénéficier des avantages de coûts grâce à la coordination générale des activités tout en veillant à une réactivité et flexibilité pour identifier et exploiter des opportunités locales.

4. Les avantages et les inconvénients de l'internationalisation

Les avantages et les inconvénients de l'internationalisation sont les suivants :

4.1. Les inconvénients

L'opération d'internationalisation est souvent accompagnée de certains risques :

-Plus la taille de l'entreprise est importante, plus l'entreprise demande une grande administration ;

-La complexification des réseaux d'intégration verticale et horizontale de la firme ;

-La nécessité de grand capital pour fusionner, acquérir et créer ;

-la présence à l'étranger augmente les risques politiques, économiques et financiers. Cet inconvénient n'est un problème que dans le cas où l'entreprise est faiblement internationalisée (stratégies globales et transnationale), et qu'elle pays jugés instable se rend dans des;

-Plus l'entreprise propose ses produits dans des pays éloignés est plus les coûts de transports augmentent (risque élevé dans le cas d'une entreprise internationale qui ne fait qu'exporter) ;

Autres risques⁴ :

-Une mauvaise évaluation de l'incidence de la distance culturelle, langue, développement économique ;

-La durée : la découverte puis la conquête de nouveaux marchés exigent du temps et beaucoup de patience avant les premières affaires concrètes ;

-Coûts élevés : frais de transport, taxes douanières ... ;

-Complexité : multitude de marchés potentiels, barrières culturelles et linguistiques...etc.

⁴ BOUGLET Johan, « la stratégie de l'entreprise », Paris, 3^{ème} édition, 2013, P.179.

4.2. Les avantages

L'exportation est un régime d'échange de produits et/ou services susceptibles de générer plusieurs avantages pour l'entreprise exportatrice⁵. Elle permet :

- D'augmenter le chiffre d'affaires en prospectant de nouveaux marchés étrangers
- D'augmenter la rentabilité grâce aux économies d'échelle ;
- De gagner en notoriété en intégrant des marchés mondiaux et en faisant connaître son nom ;
- De dynamiser l'entreprise par l'instauration de nouvelles stratégies de développement qui concordent avec les exigences des marchés étrangers ;
- D'acquérir des connaissances et compétences capables de lui faire gagner de l'expérience à l'échelle internationale ;
- L'accès à de nouveaux marchés. L'intérêt est d'autant plus fort que la demande sur ces marchés existe pour les produits ou services de l'entreprise, et qu'elle n'est pas satisfaite ;
- De bénéficier de quelques exonérations (fiscales, douanières, etc.) et de facilités de fonctionnement ;
- D'augmenter la marge bénéficiaire de l'entreprise ;
- De développer un esprit innovateur grâce au côtoiement de cultures différentes ;
- Un meilleur contrôle de la chaîne de production ;
- Une baisse des coûts de transaction ;
- La possibilité d'exploiter une certaine puissance monopolistique ;
- Une meilleure coordination entre la production et le réseau de distribution.

5. La stratégie de l'entreprise**5.1. Définition de la stratégie**

Etymologiquement, le mot stratégie vient du grec (stratos=armée et agos =je conduis). A L'origine, la stratégie militaire suppose donc un état de guerre et correspond à l'art de

⁵ JASMIN Eric, Nouvelle économie et firmes multinationales les enjeux théoriques et analytiques : le paradigme éclectique, cahier de recherche, université de Québec à Montréal, 2003, P.16.

conduire des forces armées en vue de victoire : « c'est l'art de réfléchir aux voies et aux moyens qui seront nécessaires pour gagner ⁶ ».

5.2. Le diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique est la première phase du processus stratégique. Il va permettre à l'organisation, dans un premier temps (diagnostic interne), d'identifier ses atouts et ses faiblesses puis d'analyser les opportunités et les menaces de son environnement (diagnostic externe). Il est nécessaire pour formuler et mettre en œuvre les options stratégiques les plus pertinentes et les plus intéressantes pour l'organisation.

5.2.1. Le diagnostic stratégique interne

Le diagnostic stratégique interne de l'organisation consiste à analyser ses ressources et ses compétences, afin de mettre en évidence celles qui constituent des atouts (ses points forts) et celles qui représentent des faiblesses (ou points faibles). Cette phase du diagnostic stratégique est essentielle parce qu'elle va déterminer les ressources que l'organisation devra exploiter pour se démarquer de ses concurrents et les faiblesses qu'elle devra combler pour rester compétitive.

5.2.1.1. L'analyse des ressources internes de l'organisation

Le diagnostic stratégique interne consiste à analyser les différentes ressources de l'organisation et à déterminer s'il s'agit d'atouts ou bien de faiblesses pour elle : les ressources humaines (compétences et expérience du personnel ; expérience, savoir-faire et maîtrise des postes de travail ; connaissance des produits, des procédés de production et des clients...), les ressources matérielles (locaux, machines, emplacement des boutiques...), les ressources financières (capacités de financement, qualité de la trésorerie, confiance des actionnaires et des banques...), les ressources immatérielles (réputation et marques, brevets, confiance des clients...).

5.2.1.2. L'analyse des compétences de l'organisation

L'organisation combine ses différentes ressources pour développer des compétences particulières. Il s'agit d'un savoir-faire organisationnel propre à l'entreprise, susceptible de lui fournir un avantage concurrentiel.

⁶ GERVAIS Michel « stratégie de l'entreprise », 4^e édition, Economica paris, 1995, P.8.

Les performances de ces entreprises résultent de compétences propres, développées grâce à la manière dont elles combinent leurs ressources : savoir-faire des salariés, efforts de recherche et de développement, machines-outils adaptés ...etc.

5.2.2. Le diagnostic stratégique externe

Le diagnostic stratégique externe concerne l'environnement des organisations. Il permet d'identifier et de distinguer, parmi les éléments de l'environnement de l'organisation, ceux qui constituent des opportunités et ceux qui constituent pour elle des menaces.

5.2.2.1. Identifier les facteurs environnementaux

On distingue parmi les éléments de l'environnement de l'organisation ceux qui sont proches de l'organisation et les acteurs qui sont en contact direct avec elle. On parle alors du microenvironnement, et les éléments de l'environnement au sens large qui affectent l'ensemble des organisations, la macro environnement.

5.2.2.1.1. La macro environnement

La macro environnement désigne l'environnement au sens large de l'organisation. Elle est analysée à travers ses composantes Politique, Economique, Socioculturelle, Technologique, écologique et légale (PESTEL). Il s'agit en effet d'identifier, pour chacune d'elles, les éléments qui impactent l'organisation et dont elle doit tenir compte pour définir son positionnement stratégique.

L'analyse PESTEL (qui existe aussi sous la forme PEST) permet de surveiller les risques et les opportunités que pourraient rencontrer l'entreprise et son marché. La particularité de cette matrice est sa vision globale de l'environnement. Elle met en avant six grands acteurs qui forment son acronyme : Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique et Légal.

Tableau N° 01 : L'analyse PEST

	Caractéristiques
L'environnement politique	Intervient à deux niveaux : national par l'intermédiaire des décisions prises par le gouvernement en place (politique fiscale, subventions, etc.) et international avec les décisions prises par le consensus de plusieurs nations (politique monétaire, PAC, etc.).
L'environnement économique	Comprend toutes les variables et tous les facteurs qui jouent sur le pouvoir d'achat et les dépenses de consommation de vos clients et fournisseurs.
L'environnement social	Il est important de s'intéresser aux différentes caractéristiques de la population (taille, répartition par âge, structure familiale, composition religieuse, etc.) comme aux modes et aux tendances qui peuvent influencer la vente des services ou produits.
L'environnement technologique	Correspond aux forces qui créent de nouvelles technologies, de nouveaux produits ou qui influencent directement ou indirectement la capacité des entreprises à innover.
L'environnement écologique	Définit l'ensemble des ressources naturelles qui influencent l'activité de votre entreprise. On distingue deux groupes : les activités qui influencent directement l'activité économique (pénurie des matières premières, coût de l'énergie) et celles qui au contraire la subissent (pollution, intervention croissante de l'État dans la protection du patrimoine naturel).
L'environnement réglementaire et législatif	Influencent et limitent les activités des entreprises et des individus d'une société. Deux composantes sont déterminantes pour les entreprises : la propriété industrielle et le droit du travail.

Source : Darbelat M. Izard L. Scaramuzza M : « L'essentiel sur le management », 5^e édition, Foucher, paris, 2006, P.489.

5.2.2.1.2. Le microenvironnement

Le microenvironnement désigne l'environnement proche des organisations, les acteurs avec lesquels elle entretient des relations directes, et plus généralement ce qui affecte directement et singulièrement une organisation.

Le modèle des cinq forces de concurrence de M. Porter, est l'outil d'analyse stratégique employé pour identifier les forces du jeu concurrentiel au sein d'une activité⁷ :

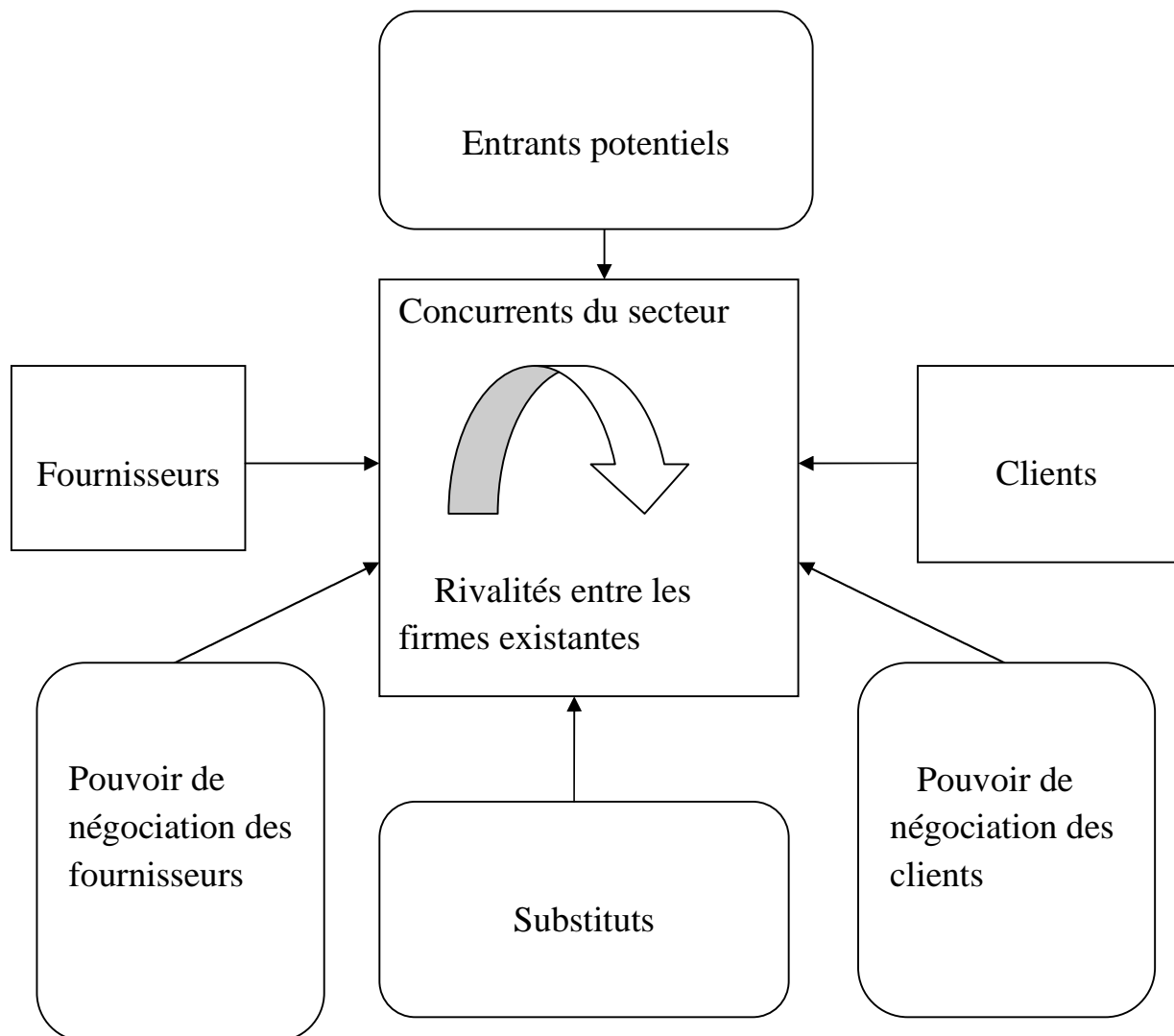
Pour M. Porter, le choix d'une stratégie dépend, d'abord et avant tout, de la nature et de l'intensité de la concurrence qui se manifeste dans le secteur considéré. L'étude des forces du jeu concurrentiel est donc un préalable à toute réflexion stratégique.

Mais un secteur regroupe également plusieurs segments d'activité qui ne sont pas tous exposés de la même façon au champ concurrentiel, et qui valorisent chacun, un ensemble homogène et spécifique de facteurs clés de succès. Il en résulte que l'entité « secteur » peut englober diverses stratégies potentiellement rentables et que l'analyse des principaux groupes de comportement possibles s'avère indispensable⁸.

⁷GERVAIS Michel « stratégie de l'entreprise », 4^e édition, economica, 1995, paris. P.116.

⁸ Idem, P.117.

Figure N°01 : Les forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur



Source : Gervais Michel, 1995, Op.cit, P.117.

5.2.2.1.2.1. Les cinq forces de M. porter

- **la menace de nouveaux entrants**

« Les nouveaux entrants dans un secteur apportent avec eux de nouvelles capacités, le désir de conquérir une part de marchés, et fréquemment des ressources substantielles. Il peut en résulter une baisse des prix d'offre ou une hausse des couts des entreprises en place », et donc une réduction de la rentabilité⁹.

⁹ GERVAIS Michel, 1995, Op.cit, P.117.

- **Le degré de rivalité entre les concurrents existants**

La rivalité entre les firmes déjà en place prend la forme de concurrence sur les prix, de batailles publicitaires, d'introduction de produits nouveaux, d'une amélioration des services ou des garanties consenties aux clients, le tout en vue d'obtenir une position avantageuse¹⁰.

- **La pression exercée par des produits de substitution**

Les produits de substitution sont en concurrence directe avec les produits du secteur : ils limitent donc les profits que l'on peut obtenir dans celui-ci.

Les produits de remplacement qu'il faut le plus surveiller sont :

-Ceux dont l'évolution va dans le sens d'une amélioration du rapport qualité -prix par rapport à ce qui est proposé actuellement;

-Ou ceux qui sont fabriqués par des secteurs à profits élevés, car, dans cette hypothèse, la marge de baisse de prix est importante¹¹.

- **Le pouvoir de négociation des clients**

Les clients essayent d'obtenir des réductions de prix, négocient des services plus étendus ou de meilleure qualité, jouent un concurrent contre l'autre .Toutes ces actions s'exercent au détriment de la rentabilité de l'activité et leur intensité est fonction du pouvoir détenu par les différents groupes de clients du secteur¹².

- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs**

Les fournisseurs ont la possibilité de comprimer la rentabilité d'un secteur, en augmentant leurs prix, en réduisant la qualité des produits livrés ou en modifiant leurs conditions de vente¹³.

5.3. L'élaboration des choix stratégiques

Les conclusion essentielles de l'analyse externe et interne sont résumées dans la matrice SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) , est appelée aussi AFROM (Atouts, Faiblesses, Opportunités ,Menaces). Le modèle détermine si la combinaison des forces et des faiblesses de l'entreprise permet de faire face aux évolutions de l'environnement

¹⁰ GERVAIS Michel, 1995, Op.cit, P.119.

¹¹ Idem, P.122.

¹² Idem, P.122.

¹³ Idem, P.123.

(stratégie « déduite ») ou s'il est possible d'identifier ou de créer de nouvelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources et compétences distinctives (stratégie « construite »).¹⁴

✓ Les éléments de la matrice SWOT sont les suivants¹⁵ :

5.3.1. Des forces

Ce sont les atouts de l'entreprise et de ses gammes de produits ou service d'innovateur, une excellente qualité, une gamme large et complète, une bonne relation client, une part de marché importante ...etc.

5.3.2. Faiblesses

Ce sont les points faibles de l'entreprise ou des gammes des produits ou services. Par exemple : une baisse de qualité, une faible rentabilité, des produits vieillissants...etc.

5.3.3. Les menaces

Ce sont les faits provenant du marché ou de son environnement et qui ne sont pas favorables. Ainsi l'arrivée de nouveaux concurrents, la fusion de deux concurrents les rendant plus compétitifs, une réglementation restrictive, un segment de marché en régression...etc.

5.3.4. Opportunités

Elles correspondent aux ou tendances du marché et son environnement qui sont plutôt favorables. Ainsi, une nouvelle technologie, un segment de marché en forte croissance, un fort pouvoir d'achat du marché cible, un segment de marché émergent en forte progression, la chute d'un concurrent, une reprise économique...etc.

A travers cette section, nous avons pu cerner en premier lieu le concept d'internationalisation des entreprises et, énumérer les différents raisons qui pousse les entreprises à s'internationaliser, cela nous permet de dégager les avantages et les risques de l'internationalisation .Ensuite nous avons montré comment s'effectué le choix des stratégies de développement international.

¹⁴ AMELON J, CARDEBAT J « les nouveaux défis de l'internationalisation : quel développement international pour l'entreprise après la crise », Ed de boeck Université, bruxelles, 2010, P.187.

¹⁵ BRUNO Bachy et al « toute la fonction management », Dunod, paris, 2010, P.61.

Enfin, dans toute démarche stratégique internationale, l'entreprise doit fixer ses objectifs. Une fois que, ces derniers sont tracés, elle se lance dans l'élaboration de sa stratégie.

Section 02 : les modalités d'internationalisation

Cette deuxième section est réservée à la présentation des différents modes d'internationalisation des entreprises (l'exportation, la présence à l'étranger sans investissement direct ou en associant des partenaires à l'investissement, l'investissement direct).

Le développement international d'une entreprise peut se réaliser par l'exportation, l'investissement direct ou des systèmes contractuels¹⁶.

1. Les stratégies d'exportation

L'exportation dans son acception traditionnelle de vente de produits nationaux à l'étranger reste un vecteur important du commerce international et le point de départ quasi obligé de toute entreprise qui souhaite dépasser le cadre de son marché domestique. Elle peut cependant, prendre des formes variées :

1.1. L'exportation directe

Elle suppose que la vente à l'étranger se réalise par l'intermédiaire d'une structure commerciale propre à l'entreprise :

- Soit un ou plusieurs représentants salariés permanents de la firme ;
- Soit une succursale, c'est-à-dire une unité décentralisée qui n'a pas de personnalité juridique propre ;
- Soit une filiale commerciale, c'est-à-dire une société dotée de l'autonomie juridique et fiscale.

Pour qu'une telle structure soit rentable, le volume d'exportation à effectuer dans le pays concerné doit être assez important¹⁷.

¹⁶ GERVAIS Micheal. 1995. Op.cit, P.237.

¹⁷ Idem, P.237.

1.2. L'exportation indirecte

Avec cette modalité, la vente à l'étranger se réalise grâce à l'intermédiation d'opérateurs spécialisés dans le commerce international¹⁸. Il est possible de recourir à :

-Des sociétés de commerce international. Elles assurent le négoce et la distribution de marchandises de toute nature et prennent, généralement, en charge la fonction financière de l'opération (risque de charge, financement, etc.). Ces entités qui, pendant plusieurs siècles, ont été le facteur essentiel de développement du commerce mondial, ne sont restées actives que dans le domaine des matières premières et dans certains pays ;

-Des pratiques de portage. Elles correspondent à la commercialisation, par une grande entreprise solidement implantée sur un marché étranger, des produits d'une autre entreprise (souvent une PME) qui ne dispose pas de moyens de vente sur marché ;

-Le porteur, en distribuant les produits de la PME, élargit sa gamme et propose à ses clients des services plus complets. La commission qu'il touche (entre 5 % et 15% du prix de vente) permet aussi d'augmenter la rentabilité de son réseau. L'avantage pour la société portée est de pouvoir disposer d'une infrastructure commerciale importante (canal de distribution, image, portefeuille de clients) sans investir. Le risque reste, cependant, que la PME soit traitée de façon marginale ou qu'à terme elle devienne trop dépendante de la société porteuse ;

-Une entreprise locale spécialisée dans l'importation de certains types de produits. Cette solution de l'agent local (à qui on peut éventuellement confier l'exclusivité des ventes sur toute une zone) est souvent la plus pratiquée, car elle permet une introduction réelle dans le pays, tout en étant souple et peu coûteuse. Elle demande toutefois de choisir judicieusement son partenaire ;

-Vérifier ses introductions (connait-il les circuits de distribution, les principaux personnages de la profession dans le pays ?) et son niveau général de compétences (aptitude à donner satisfaction à la clientèle, à livrer dans les délais, à gérer des stocks si l'entreprise en constitue dans le pays, etc.) ;

-N'accorder d'exclusivité sur une zone géographique que si l'agent a la taille et le rayonnement commercial nécessaire pour la couvrir ;

¹⁸GERVAIS Micheal. 1995. Op.cit, P.239.

- Etre très attentif aux relations que l'agent entretient avec les concurrents de la firme. Le fait qu'il ne représente pas de produits concurrents ne suffit pas ;
- Bien cerner l'attitude de l'agent vis-à-vis des produits qu'on lui donne en représentation. Il peut, par exemple, pousser des produits qui n'ont pas un caractère stratégique essentiel pour l'entreprise ;
- Prévoir une durée du contrat assez courte mais reconductible tacitement.

1.3. L'exportation concertée

Elle correspond à des formes variées de groupements (accords, contrats, clubs,...) entre des entreprises d'un même pays ou (modalité plus récente) de pays différents. Sa réussite demande entre autres que les partenaires aient une certaine expérience de l'association et de la gestion communautaire. Démarrer une opération d'exportation est une tâche de longue haleine obligeant à des arbitrages de gestion délicats et nécessitant la mise en place d'un réseau commercial, l'embauche de cadres spécialisés et une politique de publicité-promotion adaptée. Certains membres du groupement peuvent se lasser, si les frais engagés ne sont pas rapidement rentabilisés ou s'ils se sentent défavorisés par rapport à d'autres partenaires. Le groupement peut aussi créer un effet d'opacité entre les entreprises adhérentes et le marché étranger¹⁹.

2. Les avantages et les inconvénients liés à l'activité de l'exportation

L'exportation peut présenter pour l'entreprise une multitude d'opportunités et d'intérêts qui lui permettront de se développer et de réussir sur les marchés étrangers. Cependant, celle-ci peut être source d'inconvénients et peut confronter l'entreprise à différents risques qui peuvent être sources d'échec et parfois même de faillite²⁰.

2.1. Les avantages

L'exportation peut offrir à l'entreprise les avantages suivants :

2.1.1. L'augmentation du chiffre d'affaire

En élargissant ses débouchés et en accroissant son nombre de marchés, les ventes de l'entreprise augmentent et ceci entraîne nécessairement une augmentation de ses parts de marché et de ses revenus.

¹⁹GERVAIS Micheal. 1995. Op.cit, P.239.

²⁰ L'OCDE : Une nouvelle façon d'élaborer une stratégie d'exportation : Mettre à profit la chaîne de valeur », Centre du commerce international (CCI), 2003/2 N°4, P. 87-93.

2.1.2. L'accroissement de la rentabilité de l'entreprise

Si les prix à l'exportation permettent de dégager des marges suffisantes, les bénéfices vont progresser.

2.1.3. La régularité des ventes

Dans le cas de ventes saisonnières, en exportant vers d'autres pays où la demande existe l'entreprise pourra réguler ses ventes et ne plus être dépendante de son marché local.

2.1.4. L'accroissement de la notoriété de l'entreprise

En se lançant sur des marchés étrangers, l'entreprise exporte son nom ses produits et son Savoir-faire, chose qui lui permettra de se faire connaître sur les places étrangères et de gagner une notoriété internationale.

2.1.5. L'alignement face à la concurrence étrangère

L'exportation entraîne l'élargissement du secteur d'activité de l'entreprise et celle-ci doit affronter une concurrence internationale différente de celle de son marché local. Ceci va la pousser à adapter son offre produits aux besoins de ces marchés, de changer ses arguments de ventes, de revoir sa politique de communication et apporter ainsi différentes modifications et améliorations qui vont contribuer au développement des compétences et du savoir-faire de l'entreprise, autrement dit l'acquisition plus de connaissances et d'expériences.

2.1.6. L'accroissement du niveau de la production

Lorsque les capacités de production de l'entreprise sont sous-exploitées sur le marché local, l'exportation va lui permettre de faire appel à tous ses moyens et d'utiliser toutes les ressources dont elle dispose afin d'augmenter son volume de production et de satisfaire la demande étrangère, et bénéficier ainsi d'économies d'échelle.

2.1.7. La dynamisation de l'entreprise

L'exportation apporte une nouvelle dynamique et un renouveau à l'entreprise. En effet, avec l'exportation, l'activité de l'entreprise, sa structure, son organisation, ses idées, ses produits ainsi que sa politique se voient modifiés. Tous ceci poussent l'entreprise à progresser et à sortir de ses habitudes commerciales du marché local²¹.

²¹KHEFFACHE K : « Sensibilisation à l'international, Stratégie et Diagnostic à l'export », in séminaire, 2013, P.16.

2.2. Les inconvénients

Un projet d'exportation entraîne divers coûts immédiats : déplacements de production de nouveau matériel publicitaire et, le cas échéant, recrutement d'un nouveau personnel de vente.

En outre il faut parfois modifier l'emballage des produits ou la présentation des services en fonction des marchés étrangers.

2.2.1. Un niveau de détermination

Il faudra que l'entreprise consacre du temps, des efforts et des ressources pour s'établir et maintenir sa présence à l'étranger.

2.2.2. La durée du projet

Bien que la plupart des entreprises comptent retirer des bénéfices substantiels du chiffre d'affaire qu'elles réalisent à l'étranger, il faut souvent attendre des mois, voire des années, avant que les investissements apportent leurs fruits.

2.2.3. L'accessibilité

L'entreprise doit être accessible à tout moment et ses clients étrangers doivent pouvoir la joindre facilement quelle que soit leur localisation.

2.2.4. La concurrence

L'entreprise devra tout savoir sur ses concurrents dans le marché cible et recueillir le maximum d'informations sur les concurrents moyennant des études de marché.

3. La présence à l'étranger sans investissement direct ou en associant des partenaires à l'investissement

Quand les opportunités de croissance à l'étranger d'une firme dépassent largement ses capacités de financement, ou lorsque la réglementation locale interdit ou restreint l'investissement direct²², il est possible :

-De recourir à des modes de présence sans investissement, tels que la concession de licence, la franchise et le contrat de gestion ;

-De s'allier à des partenaires pour investir. Des filiales conjointes (ou joint-venture) seront alors constituées.

²² GERVAIS Micheal. 1995. Op.cit, P.245.

3.1. La concession de licence

Elle peut être accordée pour la fabrication d'un bien, l'usage d'une marque commerciale ou la distribution d'un produit.

La concession de licence suscite habituellement deux catégories de problèmes :

3.1.1. Des problèmes juridiques

Outre l'obligation de tenir compte de la législation du pays du preneur (nécessité d'obtenir l'agrément des pouvoirs publics dans de nombreux pays, d'utiliser un modèle-type d'accord dans d'autres), pour pouvoir vendre la primeur de sa technologie, il faut être sûr d'être juridiquement le premier propriétaire dans la zone concernée. Sauf convention internationale, il est donc nécessaire de déposer des brevets ou des marques dans tous les pays où l'on a l'intention de concéder des licences.

3.1.2. Des problèmes commerciaux

Le bailleur doit observer les règles suivantes :

- N'accorder de droit exclusif de ventes que sur les zones géographiques où il sait qu'à moyen et long termes, il n'aura pas d'opportunités ;
- Ne pas accorder de droit exclusif trop vaste en remplacement de droit exclusif que l'on ne veut pas accorder , car il ne faut jamais oublier qu'un licencié non compétent (situation toujours possible) risque de détériorer l'image de l'entreprise concédante, ou qu'un licencié pratiquant des prix très bas est toujours en mesure d'exclure le bailleur de ses marchés traditionnels ;
- N'envisager de concession que pour des périodes assez courtes, renouvelables, de façon à pouvoir revenir sur son engagement, si le contexte devient moins favorable.

Il faudra également anticiper le comportement du preneur :

- Ce dernier peut en effet devenir un partenaire privilégié et faciliter l'introduction de nouveaux produits sur le marché qu'il occupe (et éventuellement sur d'autres) ;
- Le preneur peut aussi essayer de flouer le bailleur, en copiant sa technologie et en abandonnant la licence sous prétexte d'innovation ;
- Il peut enfin devenir un concurrent de bailleur.

3.2. La franchise internationale

Dans un cadre purement national, la franchise est un accord par le quel le franchiseur apporte une marque ou une enseigne, des compétences, un système de gestion et des services, pendant que le franchisé fournit les fonds propres et son engagement personnel dans la gestion. Le franchisé rémunère le franchiseur par des redevances (en pourcentage des ventes) et se trouve quelque fois dans l'obligation de s'approvisionner auprès d'une centrale d'achat dépendant du franchiseur. La franchise internationale correspond aussi à cette définition.

La franchise est particulièrement développée dans les services : restauration (Mac Donald's, Burger King), hôtellerie (Holyday Inns), location de voitures (Hertz, Avis) etc., mais elle peut prendre une forme plus industrielle , si le franchiseur transmet ses techniques et son savoir-faire de fabrication (exp : CocaCola ou Yoplait). Il s'agit dans ce cas de vente à l'étranger d'un système global (fabrication, commercialisation, gestion) à un opérateur capable de l'assimiler et de l'appliquer localement.

Pour le franchiseur, l'intérêt de la franchise internationale est d'être une forme d'implantation très économe en fonds propre.

Le franchisé apporte par ailleurs sa connaissance du contexte local. Ce système n'est cependant applicable qu'à des domaines dé coupables en petites entités. C'est-à-dire à des secteurs où l'activité est à la mesure des capitaux des futurs franchisés (des personnes physiques le plus souvent)²³.

3.3. Le contrat de gestion

Il correspond à un accord par lequel une entreprise s'engage à gérer tout ou partie des opérations d'une autre firme moyennant une redevance ou une part des bénéfices. Il s'insère, souvent, dans le montage suivant : un investisseur local assure la construction et l'équipement économique, puis une fois réalisé, il en confie la gestion par mandat à une société de services non autochtone.

Les contrats de gestion se sont considérablement développés ces dernières années dans les secteurs de la banque et de l'hôtellerie, où ils tendent à se substituer aux accords de franchise.

²³ GERVAIS Micheal. 1995. Op.cit, P.246.

Un contrat de gestion permet également à une firme qui a été expropriée ou achetée de force par le gouvernement local de se maintenir en place et de préserver la rentabilité de l'affaire (en attendant une éventuelle dénationalisation) par le biais du contrôle qu'elle conserve sur les opérations²⁴.

3.4. La filiale conjointe (ou joint-venture)

La joint-venture est une entité dotée d'une personnalité juridique propre dans laquelle le capital et le pouvoir de gestion sont partagés avec un partenaire local. Ce type d'alliance devient un mode d'implantation de plus en plus fréquent, car, d'une part, certaines législations nationales sur l'investissement étranger le rendent obligatoire, d'autre part la présence du partenaire local assure souvent, une meilleure pénétration du marché. La joint-venture n'exclut pas l'existence d'un contrat d'assistance technique ou d'un accord de licence (l'éventualité est même assez fréquente) et suppose bien évidemment de s'allier avec un partenaire loyal²⁵.

4. L'investissement direct

Avec l'investissement direct, on passe d'une exportation de produits à une exportation de capitaux.

L'implantation de filiales à l'étranger peut correspondre à deux stratégies bien distinctes. Il peut s'agir :

- « D'une substitution à 'exportation devenue insuffisante, non rentable voire impossible (barrières douanières...), dans le but de satisfaire le marché d'un pays tiers. A ce stade, la firme, effectivement implantée dans deux ou plusieurs pays, peut être considérée comme pluri-ou multinationale »²⁶.

-D'une stratégie plus ambitieuse, consistant à abandonner le clivage habituel : marché domestique- marché étranger et à tirer parti, globalement, des différences économiques, fiscales, sociales, juridiques, etc., de l'espace mondial. Dans ce cas, l'entreprise devient transnationale ou globale, et elle obéit principalement à des vues mondialistes.

²⁴ GERVAIS Micheal. 1995. Op.cit, P.247.

²⁵ Idem, P.247.

²⁶ Idem., P.247.

4.1. Les filiales-relais d'une stratégie multinationale

Dans le cadre d'une stratégie multinationale, l'autonomie de décision des filiales est faible. Le plus souvent, elles reproduisent, à un niveau plus petit, les techniques commerciales et de fabrication de la maison-mère et jouent un rôle de relais logistique et productif entre la maison-mère et les marchés étrangers. Deux modes d'organisation, bien souvent successifs, se rencontrent :

4.1.1. La subordination

Cette option intervient, lorsqu'après avoir développé un courant d'exportations dans un pays donné, une société est confronté à l'opportunité ou à la nécessité de produire sur place. Une décision d'implantation est prise, mais l'opération étant généralement considérée comme étant à risque élevé (besoins en fonds importants, pas de connaissance de l'environnement de l'intérieur...), les responsables du groupe vont exercer sur elle un contrôle direct et précis.

La filiale est rattachée directement au président. Elle entretient peu de contact avec les autres unités et ne dispose pas d'autonomie stratégique.

Certes, elle négocie ses prévisions annuelles, mais le contrôle budgétaire est très strict et les visites d'audit sont fréquentes. Le développement des affaires à l'étranger oblige toutefois à adopter une autre structure.

4.1.2. La coordination

Elle se caractérise par le rassemblement des intérêts étrangers sous la responsabilité d'une division internationale.

Cette division se situe au même niveau hiérarchique que les directions fonctionnelles (dans la structure fonctionnelle) ou au même niveau hiérarchique que les divisions « produit » (dans la structure divisionnelle). Sa mission est de coordonner les activités des filiales étrangères, de leur prêter assistance (pour accéder par exemple aux circuits financiers locaux), et de les mettre en contact avec les autres unités du groupe.

Les filiales continuent à utiliser les technologies de la société mère et, à partir de celles-ci, elles cherchent à différencier leurs produits pour répondre au mieux aux besoins spécifiques des marchés locaux. Leur dépendance à l'égard du siège se manifeste :

-Par une faible latitude concernant les lancements de produits nouveaux : ceux-ci restent décidés au niveau central ;

- Par un système de reporting financier strict, parfaitement intégré à celui du groupe ;
- par un système de rapatriement de fonds (royalties, prix de cessions internes...) vers la société-mère.

Ce type d'organisation est le plus répandu, quand l'entreprise est peu diversifiée et que ses activistes à l'étranger représentent une part moins importante que ses activités domestiques. Il peut évoluer vers davantage d'autonomie pour la division internationale qui devient une sorte d'Etat dans l'Etat (risque possible, chaque fois que la division internationale est autorisée à exploiter des domaines qui diffèrent sensiblement de ceux de la maison-mère), ou vers davantage d'autonomie stratégique pour la filiale (la division se bornant à un rôle d'assistance-conseil et le contrôle du siège relevant d'un simple contrôle financier).

4.2. Les filiales-ateliers d'une stratégie transnationale (ou globale)

Lorsque les activités internationales atteignent une certaine taille, le caractère mondial de la stratégie apparaît. Le clivage : marché domestique / marché étranger s'estompe et une conception de la stratégie qui transcende les frontières nationales tend à se faire jour. Exemple : si l'objectif est d'optimiser au niveau mondial la fabrication d'un produit, l'implantation sera décidée en fonction de considérations de coût des facteurs de production, sans référence à une demande solvable pour le produit (où la partie de produit) dans le pays d'implantation. On sera alors en présence d'une filiale-atelier dont la production, par définition, destinée à être réexportée vers d'autres points de fabrication dans le monde. La filiale devient une unité spécialisée dans les composants ou le sous ensemble d'un produit fabriqué à l'échelle mondiale.

Après avoir effectué le choix de pays, l'entreprise doit décider si elle va entrer le marché par l'exportation directe, ou par l'exportation indirecte ou par exportation associée avec un groupement d'exportateurs. Elle pourra céder un droit d'utilisation de sa marque ou son savoir faire à des tiers sous formes de licence, franchise...etc.

Conclusion

A travers ce chapitre, nous avons pu cerner en premier lieu le concept d'internationalisation des entreprises et énumérer les différentes raisons qui poussent les entreprises à s'internationaliser, ainsi que ses différentes typologies. Cela nous a permis de dégager les avantages et les inconvénients de l'internationalisation des entreprises.

En suite nous avons abordé de la formulation de la stratégie d'internationalisation et les modes d'internationalisation.

Pour conclure, l'internationalisation des entreprises est un phénomène moderne, mais ses fondements remontent aux anciens travaux qui ont mis en évidence l'impératif nécessite d'exercer le commerce international. Dans le cadre d'un processus de mondialisation, ce phénomène a pris une notion plus large c'est-à-dire, les entreprises ont élargi leurs démarches à l'international non seulement par l'intensification des entreprises, mais aussi par une présence concrète sur les marchés étrangers.

La réflexion stratégique internationale touche particulièrement d'un part le rapport entre l'entreprise et son environnement. Lors de sa formulation, la stratégie doit permettre à l'entreprise de maintenir ou d'accroître son avantage concurrentiel dans un environnement variable, et de réaliser une analyse interne qui mettra en évidence les forces et les faiblesses de l'entreprise.

Chapitre 02

Le développement des exportations en Algérie

Introduction

Le commerce extérieur est né du besoin, ressenti par les hommes, de faire des échanges au-delà des frontières géographiques, linguistiques, raciales ou religieuses, en raison de la diversité dans la répartition des richesses. Il s'agissait quelquefois d'une question de survie. En effet, des ressources nécessaires à l'économie de certain pays, des biens indispensables parfois pour une stabilité sociale, mais non disponibles surplace, devaient être acheminées en provenance d'autres pays.

Dans le monde actuel, la tendance à la mondialisation et à l'ouverture sur l'étranger ne cesse d'accroître puisque aucun pays ne peut vivre en autarcie. De ce fait l'adoption d'une politique adéquate de commerce extérieur est nécessaire.

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. En effet, ces derniers ont permis aux entreprises nationales d'accroître et de développer leurs activités à l'international. Cependant, ces activités sont limitées en matière d'exportation. Depuis toujours le pétrole et ses dérivés représentent la principale part de la totalité des exportations de l'Algérie. Par contre ses exportations hors hydrocarbures ne représentent que 7,2% des exportations globales.

Ce chapitre sera divisé en deux sections. La première section, sera consacré à la présentation des caractéristique du commerce extérieur en Algérie. La deuxième section, nous traiterons les politiques de soutien et les facilitations ainsi que les contraintes à l'exportation en Algérie.

Section 01 : L'évolution du commerce extérieur en Algérie

Dés l'indépendance, l'économie algérienne était bâtie sur le rôle majeur attribué à l'Etat comme agent de production et de régulation générale des activités économiques. Après le choc pétrolier de 1986, l'Algérie a pris conscience qu'elle ne peut plus compter sur les hydrocarbures et qu'elle a besoin de créer une autre source de la richesse qui peut servir les générations futures et être durable pour l'économie nationale.

L'objet de cette section est la présentation des caractéristiques de commerce extérieur en Algérie, ainsi que son évolution.

1. L'évolution du cadre juridique du commerce extérieur

Le cadre juridique du commerce extérieur en Algérie, fait apparaître trois phases celle de 1963 à 1988, les tentatives de libéralisation entre 1988 et 1994, et la libéralisation du commerce extérieur après 1994.

1.1. Les politiques du commerce extérieur en Algérie depuis l'indépendance

L'évolution de la politique du commerce extérieur en Algérie a été balancée entre le monopole de l'Etat et la libéralisation des échanges selon la réglementation en vigueur marquant deux grands périodes distinctes.

1.1.1. Le monopole de l'Etat sur le commerce extérieur (1963-1988)

Pendant la période de la planification, les importations et les exportations de l'Algérie sont passées sous le contrôle exclusif de l'Etat, et ce en vertu de la loi n° 78-02¹ sur le monopole de l'Etat sur le commerce extérieur promulguée en 1978. Cette loi stipule que toute transaction de vente ou d'achat à l'étranger doit s'effectuer par l'intermédiaire de l'entreprise étatique détenant le monopole sur les échanges extérieurs du produit en question. L'Algérie s'est engagée depuis la fin des années 1980, à garantir un cadre institutionnel adéquat aux exigences de l'économie de marché et le développement du secteur privé. De nombreuses lois ont été promulguées en guise d'encourager l'implantation des entreprises en leur facilitant les modalités de création, de procédures administratives.

1.1.1.1. Le régime du commerce d'importation

Le début de cette période était caractérisé par une brève liberté relative au commerce d'importation, puisque l'Etat se limitait à certaines procédures de contrôle à l'importation.

¹ <http://www.mincommerce.gov.dz>, Bilan des actions de secteur du commerce réalisées durant la période 1962-2012, mai 2012, P.3.

L'Algérie ayant opté pour le protectionnisme, en prenant un certain nombre de mesures tel que le contingentement à l'importation instituée par le décret N° 63/188 du 16 mai 1963², consistant à fixer à l'avance, la nature et la quantité des marchandises à importer. Cette politique de contingentement, conçue par le ministère du commerce, et mise en œuvre en juin 1964, par l'intermédiaire de licences d'importation, avait pour objectifs principaux ; la protection de la production et l'emploi nationaux, la limitation des importations dites de luxe dans le but de favoriser l'économie de devises, l'amélioration de l'état de la balance commerciale, et enfin, la consolidation du protectionnisme.

Pour le suivi de cette politique, les pouvoirs publics ont mis en place deux organismes à savoir : les organismes publics et les groupements professionnels d'achat.

1.1.1.1.1. Les organismes publics

En 1963, a été mis en place l'Office National de Commercialisation (ONACO) dont la fonction est d'approvisionner le marché en produits de grande consommation (café, sucre, thé, beurre...), pour lesquels, il dispose d'un monopole à l'importation et à l'exportation. Cet office a joué un rôle important dans la stabilisation des prix de ces produits. Ses pertes sur certains produits sont compensées par des bénéfices élevés sur d'autres produits ou par des subventions du Trésor. Ce premier office, typiquement national, sert d'abord d'expérience, ensuite de modèle dans le domaine de la nationalisation du commerce d'importation³.

1.1.1.1.2. Les groupements professionnels d'achat

En 1964, les pouvoirs publics ont créé des groupements professionnels d'achat qui réunissaient à la fois l'Etat et des importateurs privés, constituant des sociétés à capital en majorité public, jouissant d'un monopole d'importation pour les produits branches (le bois et dérivés, les textiles artificiels et le coton, le lait et dérivés, les cuirs et les peaux).

1.1.1.1.3. Système des Autorisations Globales à l'importation (AGI)

A partir de 1974, et à travers l'ordonnance 74/12 du 30 janvier, relative aux conditions d'importation, les marchandises sont réalisées sous le couvert des Autorisations Globales

² Idem

³ BENISSAD H, (1991), « La réforme économique en Algérie ou l'indiscible ajustement structurel », Alger. OPU, P.23.

d'importation (AGI) pour les opérations du secteur privé⁴. Les (AGI) étaient alors délivrées par le ministère du commerce et les licences d'importations étaient octroyées par l'OSCIP⁵.

Le texte relatif au programme général d'importation prévoit trois régimes d'importation selon les produits comme suit:

- Les quelques marchandises libres à l'importation ;
- Les marchandises contingentées nécessitant une AGI du ministère du commerce ;
- Les marchandises importées dans le cadre des AGI, sont délivrées annuellement aux entreprises publiques de production ou de service, et forment des licences de paiement.

1.1.1.1.4. La nationalisation de commerce à l'importation

Le fonctionnement réel du monopole de l'Etat sur les importations en 1978, renforcé par la loi N°78/02 du 11 février 1978, bouleverse l'organisation du commerce extérieur, en nationalisant toutes les transactions sur achats et ventes. L'article premier de cette loi confère le caractère exclusif du monopole du commerce extérieur aux organismes étatiques seuls à pouvoir intervenir en matière d'échanges extérieurs. Cette loi met en avant trois principes fondamentaux :

-La confirmation formelle du principe de l'intervention étatique « exclusive » au niveau du commerce extérieur ;

-L'interdiction de toute forme d'intervention au niveau du commerce extérieur des opérateurs privés exerçant une activité d'intermédiaire avec les sociétés étrangères ;

-Les AGI accordées aux entreprises publiques et des licences d'exportation délivrées aux entreprises privées.

-Le 17 juin 1978, une instruction présidentielle édicte des principes devant guider les entreprises publiques dans leurs transactions commerciales avec l'étranger, ce sont :

-La prise en considération des capacités de production dans la satisfaction des besoins locaux avant tout recours à l'importation ;

-Les importations sont à effectuer, en priorité auprès de pays liés à l'Algérie par des accords commerciaux ;

⁴L'Ordonnance 74-12 du 30 janvier 1974.

⁵L'Office pour l'orientation, le Suivi et la Coordination de l'Investissement Privé (OSCIP) qui a été marquée par une volonté d'encadrer et d'orienter les PME, selon les objectifs fixés par le plan quinquennal de l'époque, conformément à ces dispositions durant la période entre 1982 et 1988.

-L'opération d'importation de biens et services doit appeler une opération de crédit à des conditions avantageuses.

1.1.1.2. Le régime de commerce d'exportations

Les exportations étaient gérées de la même façon que les importations, par des organismes publics dotés d'un monopole, tels que l'office national de commercialisation (ONACO). Le régime des exportations a évolué en deux périodes : La période « porte ouverte », la période « monopole de l'Etat ».

1.1.1.2.1. Phase de porte ouverte (période 1974-1978)

Cette période est caractérisée par la liberté du commerce à l'exportation, soutenue par l'ordonnance 74/11 du 30 janvier 1974, le commerce extérieur est entré dans une phase d'organisation à travers l'instauration des programmes dites « Programme Général d'Importation », à travers 74/11 qui distingue⁶ :

-Marchandises importées dans le cadre d'une autorisation globale d'importation (AGI) délivrée à une entreprise publique ;

-Marchandises contingentées dans l'achat à l'extérieur nécessite une autorisation de ministre du commerce.

1.1.1.2.2. Phase de monopole de l'Etat (période 1978-1986)

En février 1978, le ministère des finances et de l'économie a imposé la loi 78/02 relative au monopole d'Etat sur le commerce extérieur. D'après l'article « 1 » de cette loi « les exportations de biens, fournitures, services de toutes natures sont du ressort exclusif de l'Etat », ce qui, signifie que tout contrat avec une entreprise étrangère ne peut être conclu que par l'Etat.

Cette législation relative à la mise en œuvre du monopole de l'Etat sur le commerce extérieur, a été à l'origine de la formulation par le ministère du commerce, d'un programme générale d'Exportation (PGE) mis en place annuellement. Ce programme est géré soit par des Autorisations Globales d'Exportation (AGE) qui intéressent les entreprises publiques, soit des licences d'exportation, quand il s'agit des entreprises privées.

L'intervention des pouvoirs publics sur les opérations de commerce international font baisser les exportations hors hydrocarbures. En 1974, les exportations hors hydrocarbures

⁶ <http://www.mincommerce.gov.dz>, Bilan des actions de secteur du commerce réalisées durant la période 1962-2012, mai 2012, P.3.

enregistrent 319 millions dollars américain soit 7,49% du total des exportations, et l'exportation d'hydrocarbure atteint 92,51% du total des exportations. En 1980, les exportations hors hydrocarbures enregistrent 243 millions dollars américain soit 1,56% du total des exportations, soit une diminution de 5,9% par rapport à l'année 1974. Cette dégradation peut s'expliquer par la promulgation de la loi N° 78-02 du 11 février 1978 qui donne le monopole à l'Etat sur le commerce extérieur.

1.1.2. Les tentatives de libéralisation de commerce extérieur (1988-1994)

Après le contre-choc pétrolier de 1986, l'Algérie a connu une situation financière très difficile surtout après la dégradation de ses recettes issues des exportations des hydrocarbures, poussant les autorités algériennes à tenter de libéraliser le commerce extérieur.

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

De son côté, la Banque d'Algérie a publié en 1990 trois règlements n° 90/02 du 08/09/1990, 91/12 du 14/08/1991 et 91/13 du 14/08/1991, portant respectivement sur les conditions d'ouverture et de fonctionnement des comptes devises des personnes morales, sur la domiciliation des importations, et sur la domiciliation et sur le règlement financier des exportations hors hydrocarbures.

Dans le même sillage, le décret n° 91/37 du 13 février 1991, relatif aux conditions d'intervention en matière du commerce extérieur, défini dans ses articles 2 et 3 les personnes physiques et morales pouvant exercer dans les domaines d'importation et d'exportation .

L'installation des firmes étrangères ou nationales (concessionnaires ou grossistes) est autorisée par la loi 90/16, par la circulaire 63 du 20 août 1990 et par le règlement 90/04 de la Banque d'Algérie.

1.1.3. La libéralisation du commerce extérieur après 1994

Les difficultés de l'économie algérienne ont commencé à se faire sentir et s'aggraver pesant lourdement sur les échanges extérieurs du pays, poussant les pouvoirs publics à solliciter l'assistance des institutions financières internationales, particulièrement, le fond monétaire international (F.M.I). Cette assistance était conditionnée par la mise en œuvre d'un

programme d'ajustement structurel, dont l'une des conditionnalités était la libéralisation de commerce extérieur.

Ce programme qui s'étale de 1994 à 1998, vise à restaurer les équilibres macro et micro-économiques en apportant les corrections nécessaires aux différentes distorsions qui caractérisent l'économie algérienne. « Le Programme d'Ajustement Structurel (P.A.S) qui en a découlé imposait plusieurs objectifs, visant tous à assurer les grands équilibres macro-économiques et à préparer les conditions d'une relance de la croissance économique⁷».

Dans l'ensemble, le programme s'articule autour de mesures classiques de politiques budgétaire, monétaire et de change qui se résument en ce qui suit :

- La réduction du déficit budgétaire ;
- L'amélioration de la performance financière des entreprises publiques économiques ;
- La révision de la politique de subvention et de fixation du taux d'intérêt ;
- La modification du taux de change de la monnaie nationale ;
- La libéralisation graduelle du commerce extérieur.

1.1.3.1. Le régime à l'importation

Le régime à l'importation a connu un changement en 1994, lorsque la Banque d'Algérie a modifié les conditions de financement des opérations d'importation, conférant aux banques agréées une responsabilité dans l'exercice d'un contrôle adéquat à l'exécution d'une opération d'importation.

L'importation de marchandises est désormais effectuée par tout agent économique titulaire d'un registre de commerce ou par toute administration sur la base d'une domiciliation bancaire préalable et obligatoire.

1.1.3.2. Le régime à l'exportation

Depuis 1994, le producteur désirant exporter une partie de sa production, doit le faire par l'intermédiaire d'une domiciliation bancaire qui sert pour le passage à la frontière et le règlement financier de l'opération d'exportation. Le règlement doit s'effectuer en devise sur une banque domiciliataire ou une banque agréée.

⁷ BOUYAKOUB A, « L'économie algérienne et le programme d'ajustement structurel », (2006), P.78, www.revue-plurielles.org.

L'année 1995, est marquée par un approfondissement de la libéralisation du commerce extérieur à travers notamment :

- L'accroissement et la simplification des procédures applicables au niveau de toute la chaîne des intervenants ou auxiliaires du commerce extérieur (banques, douanes, transports, assurances) et l'allègement des procédures des opérations du commerce extérieur.

- L'encouragement des opérateurs économiques et de l'administration aux pratiques optimales, en matière d'encadrement, de régulation du commerce extérieur, avec la possibilité d'accès aux réseaux et systèmes de données informatisées dans le cadre de la promotion et de l'information commerciale.

- La mise en place d'une instrumentation d'encadrement efficace et incitative pour un développement et une diversification des exportations.

Et en 2001, une révision du tarif douanier algérien et son plafonnement à 5%, 15%, 30% ont été introduits⁸.

- L'ouverture de l'économie algérienne sur l'extérieur via les accords d'association avec l'Union européenne, de libre échange avec d'autres pays et la future adhésion à l'OMC, ont accentué la concurrence sur le marché national. Ceci a exigé une harmonisation du régime juridique de la concurrence, qui a été mis en place par l'ordonnance 03/03 du 19 juillet 2003, relative aux règles générales applicables aux opérations d'importations et exportations qui abroge l'ordonnance N° 95/06 du 25 janvier 1995.

- Ce régime est largement inspiré de la législation européenne de la concurrence, et a pour objectif la protection de la libre concurrence et la garantie de la transparence et la loyauté dans les pratiques commerciales. Pour ce faire, il détermine des règles strictes de lutte contre les pratiques déloyales des acteurs économiques à l'encontre d'autres, notamment, les PME.

- L'abus de position dominante est également interdite par ce régime, qui consiste à ce qu'une grande entreprise utilise sa position dominante sur le marché pour étouffer des concurrents de moindre taille, ainsi que l'interdiction des actions concertées qui créent ou renforcent ces positions dominantes.

- L'Algérie surveille aussi d'éventuels accords sur les prix entre les grandes entreprises qui risquent d'entraver la concurrence. Cependant, le régime sur la concurrence est vu par les opérateurs privés comme étant répressif, notamment, la persistance du favoritisme du secteur public. En effet les autorités demandent aux opérateurs publics (administrations et

⁸www.min-commerce-gouve.dz. Consulté le 23/03/2017.

collectivités, organismes d'Etat et entreprises publiques) d'acheter leurs biens et services d'abord et en priorité auprès d'autres institutions de l'Etat.

L'ordonnance n° 03-04 du 19 juillet 2003, relative aux règles générales applicables aux opérations d'importations et d'exportations de marchandises, fixe le principe général en la matière, qui est le principe de liberté. En vertu de l'article 2 : « Les opérations d'importations et d'exportations de produits se réalisent librement ».

Les exportations de l'Algérie des produits hors hydrocarbure ont connu leur niveau le plus élevé au milieu des années 90, au moment où l'Algérie s'était engagée dans la libéralisation du commerce extérieur, mais elles restent marginales et ne représentent que 6,59% du total des exportations en 1996, et 3,51% en 1998.

1.2. Les orientations du commerce extérieur en Algérie

Dans cette partie nous essayerons de révéler les principaux accords commerciaux entre l'Algérie et d'autres pays, en matière des échanges commerciaux qui sont l'Union Européenne et les pays Arabes et Etats Unis d'Amérique.

1.2.1. Les négociations pour l'accession de l'Algérie à l'OMC

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

La procédure d'adhésion à l'OMC est subdivisée en deux phases :

-La première phase de juin 1987 à juillet 1996, est qualifiée de dormante, les autorités algériennes s'étant contentées de déposer une demande d'adhésion.

-La deuxième phase, les négociations s'engagent concrètement à partir de la présentation par l'Algérie de son aide mémoire du commerce extérieur en juillet 1996 puis de la tenue de la première réunion du groupe de travail en avril 1998.

1.2.2. L'accord d'association avec l'Union Européenne

L'accord d'association Algérie-Union Européenne a été signé à Valence (Espagne) en avril 2002, est entré en vigueur le 1^{er} septembre 2005, devrait aboutir à la mise en place d'une zone de libre-échange à l'horizon 2020 (au lieu de 2017, suite à la révision de l'accord). Cet accord peut-être positive pour l'Algérie, si la production nationale est diversifiée et si, elle est concurrentielle, en termes de qualité et de prix.

Cette convention s'inscrit dans le contexte du processus de Barcelone initié par l'Union Européenne pour développer les relations de coopération avec les pays Sud Méditerranéens tout en visant la mise en place à long terme d'une « zone de prospérité partagée »⁹. Celle-ci, ne se limite pas uniquement à la création d'une zone de libre-échange mais intègre aussi bien les aspects économiques (volet commercial, coopération économique et financière, investissement) que les dimensions politiques, sociales et culturelles nécessaires pour un développement durable.

L'accord d'association est entré en vigueur le septembre 2005, et sa mise en œuvre n'a rencontré aucune difficulté majeure en raison de la bonne préparation par le Gouvernement de ce dossier travers la mise en place d'un comité permanent chargé de la préparation et du suivi de la mise en œuvre de cet accord (piloté par le Ministère des Affaires Étrangères)¹⁰.

Les principaux objectifs de cet accord sont les suivants¹¹ :

- Fournir un cadre approprié au dialogue politique permettant aux deux parties de coopérer dans tous les domaines qu'elles estimeront pertinents ;
- Développer les échanges et fixer les conditions de la libéralisation progressive des échanges de biens, de services et de capitaux ;
- Favoriser les échanges des ressources humaines notamment dans le cadre des procédures administratives ;
- Promouvoir la coopération dans les domaines économique, social et culturel.

1.2.3. Les accords bilatéraux avec les pays arabes

L'Algérie a signé des conventions avec la plupart des pays arabes en vue de la facilitation et de la promotion des échanges avec eux, mais elles sont restées sans grand effet sur leur commerce.

Avec la Tunisie, une convention a été signée en 1981 prévoyant l'exonération des taxes et droits de douanes entre les deux pays, mais elle fut gelée par la partie algérienne en 1996, même chose avec celle signée avec le Maroc en 1989.

⁹ Article de l'accord tiré du site : www.mincommere.gov.dz. Consulté le 23/03/2017.

¹⁰ www.mincommerce.gov.dz. Consulté le 23/03/2017.

¹¹ www.algex.dz. Consulté le 02/04/2017.

Avec la Libye, c'est en 1973, que la convention a été signée, mais non pas appliquée par l'Algérie, même si la partie libyenne accorde, en vertu d'une loi interne, l'exonération des droits de douanes à tous les produits d'origine des pays arabes y compris l'Algérie.

Avec la Mauritanie, une convention commerciale a été introduite en 1996, n'a pu être ratifiée qu'en 2005, et n'est toujours pas mise en application.

1.2.4. Le Système Généralisé de Préférences commerciales (SGP) avec les Etats Unis d'Amérique

Depuis 2004, les produits algériens sont éligibles au SGP américain qui est un système par lequel les Etats Unis accordent une franchise de droits de douanes pour un certain nombre de produits. Le bénéfice de cet avantage est conditionné par l'exportation directe de l'Algérie vers les Etats Unis d'Amérique sans passer par le territoire d'un quelconque autre pays, sauf en transit, et que tous les documents : factures, connaissement et autre pièces doivent indiquer les Etats Unis d'Amérique comme destination finale.

1.3. Evolution de commerce extérieur en chiffre

Les exportations de l'Algérie restent largement dominées par les hydrocarbures, qui représentent 97,98% du total des exportations. Les exportations hors hydrocarbures quant à elles ne représentent que 3% du total des exportations de l'Algérie.

1.3.1. Tendances générales

Les résultats globaux obtenus en matière des réalisations des échanges extérieurs de l'Algérie durant l'année 2016, font ressortir un déficit de la balance commerciale de 17,84 milliards de dollars américain, soit une légère augmentation de 4,8% par rapport à celui enregistré durant l'année 2015. Cette tendance s'explique simultanément par la baisse plus importante des exportations par rapport à celle des importations qui ont été enregistrées durant la période suscitée. En termes de couverture des importations par les exportations, les résultats en question, dégagent un taux de 62% en 2016 contre 67% enregistré en 2015.

Tableau N°02 : données globales du commerce extérieur de l'Algérie 2015/2016

	Année 2015		Année 2016		Evolution%
	Millions Dinars	Millions Dollars	Millions Dinars	Millions Dollars	
Importations	5193460	51702	5115135	46727	-9.62
Exportations	3481837	34668	3161344	28883	-16.69
Balance Commerciale	-1711623	-17034	-1953791	-17844	
Taux de Couverture	67%		62%		

Source : Ministère des finances, Direction Générale des Douanes (Statistiques du Commerce Extérieur De l'Algérie, (Période : 2015-2016).

1.3.2. Structure des échanges extérieurs

1.3.2.1. À l'importation

Les importations Algérienne ont diminué de 9,62% par rapport à l'année 2015, passant de 51,7 milliards de dollars américain à 46,72 milliards de dollars américain. Leur répartition par groupe de produits au cours de l'année 2016, fait ressortir à travers le tableau ci-après des baisses pour les groupes «biens alimentaires» de 11,72%, les «biens destinés à l'outil de production» avec une proportion de 10,25%, les «biens d'équipements» de 10,4 % et enfin, les «biens de consommation non alimentaires» de 4,62%.

**Tableau N°03 : Evolution des principaux produits hors hydrocarbure importés
(millions dollars américain)**

Groupes de produits	Année 2015		Année 2016		Evolution %
	Valeurs	Structure %	Valeurs	Structure %	
Biens Alimentaires	9 316	18,02	8 224	17,60	-11,72
Biens Destinés à l'outil de production	15 950	30,89	14 333	30,67	-10,25
Biens d'équipements	17 740	4,31	15 895	34,02	-10,40
Biens de consommation non alimentaires	8 676	16,78	8 275	17,71	-4,62
Total	51 702	100%	46 727	100%	-9,62

Source : [http:// : www.commerce](http://www.commerce-exterieur.de.l'Algérie.2015-2016.com) extérieur de l'Algérie 2015-2016.com, le 12/02/2016.

L'examen des principaux produits importés par groupes de produits fait ressortir les résultats suivants:

-Les « **biens d'équipements** » qui représentent une part de (30,67%) des importations, sont constitués essentiellement, des appareils électriques pour la téléphonie, de véhicules, de transport de personnes, de marchandises, des turboréacteurs et turbopropulseurs.

-Pour les « **biens destinés au fonctionnement de l'outil de production** » : il s'agit surtout, comme la montre le tableau précédent des huiles de pétrole, des matériaux de construction (barres en fer ou en acier, tubes et tuyaux, bois, etc...), ainsi que des huiles destinées à l'industrie alimentaire.

-Le groupe de « **biens de consommation non alimentaires** » vient en troisième position dans la structure aux importations de 2016 avec la cote part de 17,71% et un volume de 8,27 milliards de dollars américain, enregistrant ainsi une diminution de (4,62%) par rapport à l'année 2015.

-Le groupe des « biens alimentaires » occupe le dernier rang dans la structure des importations réalisées durant l'année 2016, avec une part de (17,6%) du volume global des importations, soit 8,22 milliards de dollars américain. Par rapport à l'année 2015, ce groupe a enregistré une diminution de (11,72%).

A l'intérieur de ce groupe, on peut relever que la baisse obtenue en 2016, a concerné les céréales avec (20,61%), les laits et produits laitiers (15,83%), les viandes (10%), et les légumes secs (7,69%). Quant à la hausse, elle a concerné les sucres (21,44%), le café et le thé (4,7%).

1.3.2.2. A l'exportation

Les hydrocarbures ont représenté l'essentiel des exportations algériennes durant l'année 2016 avec une part de 93,84% du volume global des exportations, avec une diminution de 17,12% par rapport à l'année 2015. Les exportations « hors hydrocarbures », qui restent toujours marginales, avec seulement 6,16%, du volume global des exportations soit l'équivalent de 1,78 milliard de Dollars américain, ont enregistré une diminution de 9,55% par rapport à l'année 2015.

Les groupes de produits exportés en dehors des hydrocarbures sont constitués essentiellement par des demi-produits qui représentent une part de 4,5% du volume global des exportations, soit l'équivalent de 1,3 milliard de dollars américain, des biens alimentaires avec une part de 1,13% , soit 327 millions de dollars américain, des produits bruts avec une part de 0,29%, soit en valeur de 84 millions de Dollars américain et enfin des biens d'équipements industriels et des biens de consommation non alimentaires avec les parts respectives de 0,18% et 0,06%, respectivement.

Tableau N°04 : les principaux produits hors hydrocarbures

Principaux Produits	Année 2015		Année 2016		Evolution %
	Valeurs millions de dollars américains	Structure%	Valeurs millions de dollars américains	Structure %	
Engrais minéraux ou chimiques azotes	419, 44	21, 30	447, 68	25, 14	6, 73
Huiles et autres produits provenant de la distillation des goudrons	524, 88	26, 66	388, 18	21, 80	-26, 04
Ammoniacs anhydres	477, 02	24, 23	323, 92	18, 19	-32, 10
Sucres de canne ou de betterave	149, 85	7, 61	231, 65	13, 01	54, 59
Phosphate de calcium	95, 29	4, 84	77, 99	4, 38	-18, 16
Dattes	34, 70	1, 76	37, 52	2, 11	8, 13
Hydrocarbures cycliques	52, 05	2, 64	36, 32	2, 04	-30, 22
Alcools acycliques	29, 28	1, 49	26, 38	1, 48	-9, 90
Hydrogène, gaz rares	27, 28	1, 39	24, 39	1, 37	-10, 59
Fils, câbles et autres conducteurs isoles	1, 79	0, 09	19, 19	1, 08	-
Sous total	1 812	92,01	1 613	90, 58	-10,95
Total	1 969	100	1 781	100	-9, 55

Source : [http:// : www.commerce](http://www.commerce-exterieur.de.l'Algérie.2015-2016.com) extérieur de l'Algérie 2015-2016.com, le 12/02/2016.

Les exportations « hors hydrocarbures », elles demeurent toujours marginales, avec seulement 7,2% du volume global des exportations soit une valeur de 543 millions de dollars américains. Elles ont enregistré une baisse de 23,09% par rapport aux quatre mois 2015.

Le développement de la production algérienne, soit au niveau national ou international doit passer par la mise à niveau des entreprises, qui sont fortement exposées aux exigences du libre-échange. Ces dernières doivent désormais concentrer leurs efforts sur la maîtrise des méthodes modernes de gestion, la connaissance des marchés étrangers ainsi que le recours aux aides et accompagnement de l'Etat.

Tableau N°05 : Les entreprises exportatrices dans la wilaya de Bejaia

Les entreprises exportatrices	Les produits exportés
Général Emballage (Privé)	Les plaques et caisses en carton
SPA Cevital (Privé)	Sucre blanc et l'huile
Amimer énergie (Privé)	Groupe électrogène
Ibrahim et fils (Ifri) (Privé)	L'eau minéral et soda
Literies Soummam (Privé)	Yoghourt et lait en boite
Kamel saidi (physique)	Les grains en caroube
Général Plaste (Privé)	Bouchons en plastique
Pasta World (Privé)	Les pates alimentaires
Bejaia liège (étatique)	Lièges
EURL Tassabhite (Privé)	L'eau minérale
SARL Soummam Grani (Privé)	La pate alimentaire
SARL Soumam Grani (Privé)	La pate alimentaire
SARL Batilec (Privé)	Les graines plastiques
Ouasdi international (Privé)	Les Graines cosmetibles
Huileries ouzellagene (Privé)	Huiles d'olives

Source : établi à partir des données de la direction du commerce de la wilaya de Bejaia 2017.

Du tableau N°05, sur la base des données collectées auprès de la direction de commerce de la wilaya de Bejaia, nous avons classifiées les entreprises exportatrice selon le critère de la nature de propriété (entreprise publique, entreprise privé). Nous constatons que la totalité des entreprises exportatrices sont de propriété privée, ce qui exprime la prédominance du ce secteur privé par rapport au secteur publique.

Section 02 : Les politiques de soutien aux exportations et les contraintes rencontrés par les entreprises exportatrice

Très occupé par la baisse importante du nombre des entreprises exportatrices hors hydrocarbure, les autorités Algérienne n'ont pas cessé de préconiser et d'inciter au renforcement de la coordination entre les différents organisme d'appui chargé d'offrir un meilleur accompagnement a ces entreprises, en un pilotage cohérent leur permettant de se tourner plus largement vers l'international.

L'objet de cette section est présenter les politiques de soutien, les constraints et les facilitations à l'exportation en Algérie.

1. Les politiques de soutien à l'exportation en Algérie

Les tentatives d'adhésion à l'OMC et ses conditions, ainsi l'accord d'association avec l'Union européenne ont rendu nécessaire de promouvoir l'exportation hors hydrocarbure. Pour y parvenir, les pouvoirs publics ont intervenu par la mise en place des politiques de soutien à l'exportation, en créant des organismes d'orientations, de soutien et de suivi aux opérateurs engagés dans le commerce avec l'extérieur, mais aussi, en leur accordant des avantages fiscaux et parafiscaux encourageants.

1.1. Les avantages fiscaux et parafiscaux

La législation algérienne accorde de nombreux avantages fiscaux pour les opérations d'exportations, ces avantages sont :

1.1.1. La taxe sur l'activité professionnelle (TAP)

Le montant des opérations de ventes, de transport ou de courtage portant sur des objets ou marchandises destinés directement à l'exportation est exclu du chiffre d'affaires servant de base à la taxe sur l'activité professionnelle, y compris toutes les opérations de processions

ainsi que les opérations de traitement pour la fabrication de produits pétroliers destinés directement à l'exportation¹².

1.1.2. La taxe sur la valeur ajoutée (TVA)

Cet avantage comporte une exemption de la TVA pour les affaires de ventes et de façon portant sur les marchandises exportées, sous certaines conditions¹³, ou sur les achats ou importations de marchandises, réalisés par un exportateur, destiné soit à l'exportation ou à la réexportation en l'état, soit à être incorporés dans la fabrication, la composition, le conditionnement ou l'emballage des produits destinés à l'exportation ainsi que les services liés directement à l'opération d'exportation. Exemptions de la TVA pour les affaires de ventes exportée, sous certaines conditions¹⁴. Restitution de la TVA pour les opérations des exportations de marchandises, de travaux, service ou de livraison de produits pour lesquels la franchise à l'achat est autorisé par l'article 42 du code TVA¹⁵.

1.1.3. L'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS)

Les opérations de vente et les services destinés à l'exportation¹⁶ bénéficient d'une exonération de l'IBS durant une période de cinq (05) années à compter l'exercice de 2001, à condition de réinvestissement de leurs bénéfices ou leurs revenus au titre de ces opérations. (À l'exception des opérations de transport terrestres, aérien, les réassurances et les banques).

2. Les organismes de soutien aux exportations hors hydrocarbures

Cette politique est caractérisée par un soutien financier pour les exportateurs, subdivisé en deux fonds spéciaux ; le Fonds Spécial pour la Promotion des Exportations (FSPE), et le Fonds National de Régulation et Développement Agricole (FNRDA).

2.1. Le Fonds Spécial pour la Promotion des Exportations (FSPE)

Institué par la loi de finances pour 1996, le fonds spécial pour la promotion des exportations (FSPE) est destiné à apporter un soutien financier aux exportateurs dans leur

¹²Article 220-3 du code des impôts directs et taxes assimilées.

¹³Article 13 du code des taxes sur le chiffre d'affaires.

¹⁴Ministre du Commerce, Direction de la promotion des exportations, « recueil relatif aux avantages et facilitations accordés aux exportations hors hydrocarbures », avril 2007, P.5.

¹⁵Idem, P.5.

¹⁶Idem, P.7.

action de promotion et développement de leurs produits sur les marchés extérieurs¹⁷. Ce fonds prend en charge le remboursement des dépenses suivantes¹⁸ :

- Les frais de participation aux foires et expositions à l'étranger, variant entre 35% dans le cas de participation individuelle et 65% dans le cas d'une participation aux foires inscrites au programme officiel ;
- Les frais de transport à l'étranger concernant les coûts de transit, manutention, et transport intérieur et international à un taux inférieur de 25% pour toutes les destinations et tous les produits. Un taux de couverture préférentiel de 80% est accordé aux opérations d'exportation des dattes et ce pour toutes destinations avec octroi d'une prime de valorisation de 5DA/KG pour l'exportation de la datte conditionnée en ravieres de 1KG et moins, à l'exception des dattes en branchettes. Les déchets, les produits de récupération ainsi que des peaux brutes, préparées ou semi-finies ne sont pas éligibles à l'aide de l'Etat en matière de transport, ainsi que toute marchandise exportée dans le cadre d'un accord intergouvernemental de remboursement de la datte.

En 2007, le fond spécial pour la promotion des exportations a connu une nouvelle forme dans le cadre de la loi de finances complémentaire pour 2007, visant à mettre en adéquation les soutiens de l'Etat avec les règles de l'OMC, en préparation de l'adhésion de l'Algérie à cette institution. Cette refonte du FSPE se présente comme suit :

- Une partie de frais liés aux études des marchés extérieurs, à l'information des exportateurs et l'étude pour l'amélioration de la qualité des produits et services destinés à l'exportation ;
- Une prise en charge partielle destinée aux PME, pour l'élaboration du diagnostic export, et la création de cellules export internes ;
- La prise en charge d'une partie des coûts de prospection des marchés extérieurs supportés par les exportateurs ainsi que l'aide à l'implantation initiale d'entités commerciales sur les marchés étrangers ;
- L'aide à l'utilisation des techniques modernes d'information et de communication pour promouvoir l'édition et la diffusion des produits et services destinés à l'exportation ;
- L'aide à la mise en œuvre de programmes de formation aux métiers de l'exportation.

¹⁷ www.mincommerce.gov.dz. Le 03/03/2017

¹⁸ Ministre de Commerce, texte réglementaire régissant les fonds spécial pour la promotion des exportations direction de la promotion, P.7.

2.2. Le fonds national de régulation et développement agricole (FNRDA)

Institué par la loi de finances de 2000, ce fonds est destiné à apporter un soutien financier à tout exportateur intervenant dans le domaine de l'exportation de datte, concernant la prise en charge partielle du taux d'intérêt du crédit d'exploitation accordé par les banques algériennes à hauteur de 3% et ce, au titre de crédit consommé dans la limite du montant du chiffre d'affaire réalisé à l'exportation durant la même période.

3. Les mesures institutionnelles

Pour soutenir les exportations hors hydrocarbure les pouvoirs publics ont institué différents organismes, tel l'office algérien de promotion du commerce extérieur (PROMEX), la compagnie algérienne d'assurance et de garantie aux exportations (CAGEX), la chambre d'Algérie du commerce et de l'industrie (CACI) et la société des foires et exportations (SAFEX).

3.1. La compagnie algérienne d'assurance et de garantie des exportations (CAGEX)

Créée par l'ordonnance N° 96/06 du 16 janvier 1996, sous forme de société par actions dont les actionnaires sont les banques nationales qui sont au nombre de cinq et les compagnies d'assurances qui sont : SAA, CAAR, CAAT, CNMA et CCR.

Le décret exécutif N° 96/235 du 02 juillet 1996¹⁹, définit les conditions et les modalités de gestion des risques liés à l'exportation tels les risques d'interruption de marchés, le risque de fabrication, le risque de non rapatriement du matériel et produits exposés et ce, à travers l'assurance crédit export, l'assurance crédit domestique, la coassurance et la réassurance. La nature des risques peut être commerciale ou politique.

La CAGEX a une double activité, l'une pour son propre compte où elle engage ses fonds propres (risque commercial) et l'autre, pour le compte de l'Etat et sous son contrôle (risque politique, risque catastrophe naturelle, risque non transfert) où elle engage les fonds de l'Etat.

En outre, l'accès à l'information commerciale et l'analyse des risques pays par l'assuré, permet la mise à la disposition des usagers et clients de la CAGEX de toutes les informations appropriées ainsi que des informations sur la réglementation en vigueur dans le pays de l'acheteur.

¹⁹ www.cagex.dz . Consulté le 16/04/2017.

3.2. L'agence nationale de promotion du commerce extérieur (ANPROMEX)

Créée par le décret exécutif N° 04/174 du 12 juin 2004, pour se charger de diffuser de l'information commerciale et d'assurer le conseil et le soutien à apporter aux entreprises à tous les stades de leurs démarches internationales. Les principales missions de cet office sont la participation au développement du commerce extérieur, l'animation des programmes de valorisation et de promotion des échanges commerciaux extérieurs, l'observation et l'analyse des situations structurelles et conjoncturelle des marchés extérieurs, la mise en place d'un dispositif d'observation des marchés extérieurs et la fourniture des informations susceptibles d'aider les opérateurs économiques, la disposition et la gestion d'un réseau d'informations commerciales et de banques de données, au service des opérateurs du commerce extérieur, ainsi que la réalisation d'études prospectives utiles dans le domaine du commerce international.

3.3. Chambre Algérienne du Commerce et de l'Industrie (CACI)

La chambre algérienne du commerce de l'industrie (CACI)²⁰ est un établissement public à caractère commercial et industriel. Elle prend en charge les intérêts professionnels des milieux d'affaires en concertation avec les pouvoirs publics. Conformément aux missions qui lui sont confiées, la chambre algérienne du commerce et d'industrie (CACI) met en œuvre au profit de ses adhérents un ensemble d'actions dont nous citons²¹:

- Une banque de données concernant l'ensemble des entreprises algériennes;
- La recherche de partenaires étrangers à travers le Bureau de Rapprochement des Entreprises (BRE) initié par l'Union Européenne ;
- La formation et le perfectionnement des personnels des entreprises dans divers filières de formation (marketing, technique du commerce international, etc.) ;
- La certification des documents commerciaux (facteurs, attestations, etc.) ;
- L'assistance et le conseil dans les domaines commerciaux (fiscaux, douaniers, etc.) ;
- Le visa des certificats d'origine des marchandises destinées à l'exportation ;
- Organisation de missions commerciales à l'étranger, de rencontres hommes d'affaire algériens et étrangers ;

²⁰ Décret exécutif n°2000-311 du 14 octobre 2000 modifiant et complétant le décret exécutif n°96-9 du 3 mars 1996 instituant la chambre algérienne de commerce et d'industrie, J.O.R.A n° 61, 39^{ème} année du 18 octobre 2000, P.9.

²¹ www.caci.dz. Consulté le 24/02/2017.

-Elaboration de bulletins d'informations et de statistiques.

La CACI assume l'ensemble de ces actions et destinées aux entreprises privées ne disposant pas de personnel suffisamment formé dans les métiers de l'exportation. Elle exerce donc un rôle d'animation, d'information et de formation pour le compte de ses adhérents.

3.4. La société algérienne des foires et exportations (SAFEX)

La SAFEX²² est une société par actions issue de la modification opérée le 24 décembre 1990, à l'ancienne (ONAFEX) qui est l'offre national des foires et des expositions. Elle est chargée :

-D'accorder une assistance aux opérateurs économiques en matière de commerce international grâce, notamment, à des mises en relations d'affaires avec des partenaires étrangers, la vulgarisation des procédures d'exportation, l'information économique et commerciale, l'organisation de rencontres professionnelles, etc.

-De l'organisation des foires, salons spécialisés et expositions à caractère régional, national et international ;

-D'organiser la participation algérienne à des manifestations commerciales à l'étranger ;

-La publication de catalogues commerciaux et publicitaires.

3.5. Le programme OPTEMEXPORT

Est mis en place vers la fin 2007. C'est un instrument d'aide et d'accompagnement des PME dans les objectifs de conquête des marchés étrangers. Son rôle majeur est la promotion des exportations hors hydrocarbures par le renforcement des capacités exportatrices des PME²³.

Dans le cadre de ce programme, il est offert aux PME qui s'intéressent aux marchés étrangers des aides intéressantes portant, notamment, sur la mise à leur disposition d'informations commerciales internationales fiables et régulières, indispensables à la formation et à la professionnalisation des opérateurs. Cette démarche devait permettre aux PME de déterminer le positionnement de l'Algérie dans le commerce mondial, identifier les PME principaux clients de l'Algérie, les secteurs porteurs à l'international ainsi que les marchés cibles, et observer et analyser la concurrence.

²²www.safex.dz. Consulté le 24/02/2017.

²³<http://www.mincommerce.gov.dz/guidactvcom/optimexport.pdf>. Consulté le 22/03/2017.

Le programme OPTEMEXPORT est renforcé par un sous-programme qui est lancé à partir de 2008 et s'est étalé jusqu'à fin 2009, il s'agit de Challenge OPTEMEXPORT qui se veut un contrat personnalisé de partenariat à l'exportation entre OPTEMEXPORT et le chef d'entreprise basé sur un pré-diagnostic export interne et sur l'évaluation des potentiels à l'exportation. Le Challenge OPTEMEXPORT s'est intéressé, principalement, aux PME (publiques et/ ou privées) à fort potentiel exportateur ayant un objectif de développement à l'international.

Pour chaque entreprise sélectionnée, les objectifs de ce programme visent à aider dans l'élaboration d'une étude sur mesure selon ses produits ou services, analyser des marchés porteurs, en vue de connaître les principaux clients de l'Algérie dans son domaine, et mesurer la stratégie de ses principaux concurrents.

4. Les facilitations à l'exportation

Les pouvoirs publics montrent toujours un intérêt de plus en plus important à l'encouragement de l'exportation, non seulement par des avantages fiscaux, mais aussi, par un accompagnement des exportateurs pour la simplification des procédures dans les ports et aéroports, aux frontières terrestres, que dans les circuits administratifs qui sont impliqués en amont ou en aval, dans la gestion de processus d'exportation.

4.1. Les facilitations douanières

Les exportations sont particulièrement encouragées et facilitées, et bénéficient d'une exonération des droits de douane, mais aussi, pour faire face aux préoccupations des exportateurs. Les modalités et conditions d'exercice de l'entrepôt public et privé sont fixées par les décisions du Directeur Général des Douanes n°05 et n°06 du 03 février 1999²⁴ l'administration des douanes a procédé à l'allègement de certaines procédures douanières telles que :

- La dispense de caution dans le cadre de l'admission temporaire d'emballages vides destinés aux marchandises à l'exportation et de marchandises pour perfectionnement actif (transformation) destinées à l'exportation ;
- La visite sur site et le dédouanement à domicile ;

²⁴ Ministre du Commerce, Direction de la promotion des exportations, « recueil relatif aux avantages et facilitation accordée aux exportations hors hydrocarbures », Avril 2017, P.06.

- La vente en consignation ou « vente au mieux » est facilitée, en acceptant une déclaration d'exportation incomplète et la possibilité de procéder, après la vente des produits, à une régulation par le dépôt d'une déclaration complémentaire reprenant les éléments non communiqués lors de l'expédition ;
- L'exportation sans formalités d'échantillons gratuits, dont la valeur commerciale est fixée à 30.000.00 DA ;
- Le titre de passage en douanes (TPD) pour les exportations réalisées par route ;
- Le circuit vert, qui permet la validation de la déclaration d'exportation sans vérification des marchandises ;
- Les magasins et aires de dépôt temporaires à l'exportation ou à la réexportation, qui permettent aux exportateurs de placer leurs marchandises dans les locaux appropriés (Dans les ports, aéroports, gare ferroviaire ou postes frontaliers terrestres) en attendant leur embarquement à destination de l'étranger et de libérer les intéressés de leurs obligations éventuelles envers l'administration des douanes ;
- Les exportations de marchandises vers les entrepôts étrangers (pour saisir d'éventuelles opportunités de ventes à partir de l'étranger), qui permettent aux exportateurs de déposer, lors de l'expédition, une déclaration d'exportation temporaire incomplète, à charge pour eux, de procéder à sa régularisation après la vente par une déclaration complémentaire surtout en matière de contrôle de changes.

4.2. Les facilitations financières et bancaires

La législation bancaire a accordé des avantages aux exportateurs en matière de délais de transfert des recettes d'exportation et la rétrocession des montants d'exportation en devises.

4.2.1. Délai de rapatriement

L'article 11 du règlement de Banque d'Algérie n°91-13 du 14 Aout 1991 relatif à la domiciliation des exportations hors hydrocarbures et l'article 31 du règlement n°95-07 du 23 Décembre 1995 modifiant et remplaçant le règlement n°92-04 du 22 Mars 1992 relatif au contrôle des changes fixent ce délai à 180 jours²⁵.

²⁵Ministre du Commerce, Direction de la promotion des exportations, « recueil relatif aux avantages et facilitations accordés aux exportations hors hydrocarbures », Avril, 2007, P.07.

4.2.2. Rétrocession des recettes d'exportation

L'inscription des recettes d'exportation hors hydrocarbures est fixée par l'article 19 du règlement de la Banque Algérie n°91-13 du 14 Aout 1991 relatif à la domiciliation des exportations hors hydrocarbure et l'art 30 du règlement n°95-07 du 23-12-1995, modifiant les dispositions de l'instruction 22-94 du 12 Avril 1994 modifiée, fixant le pourcentage des recettes d'exportation hors hydrocarbures et produits miniers ouvrant droit à l'inscription au (x) compte (s) devises des personnes mariales la note n°14-98 de la BA adressée aux banques intermédiaires agréés. Ces textes ont fixé la répartition comme suit : 50% du montant en compte dinars, 30% du montant en compte devise personne mariale et 20% du montant en compte devise intitulé exportateur²⁶.

4.2.3. Exportation de produits sous le régime de la consignation

Il s'agit d'exportation de produits qui seront vendus par un dépositaire ou un commissionnaire établi à l'étranger à un prix fixé par l'exportateur. Elle est dite « à prix imposé » ou selon les intérêts de l'exportateur, elle est dite « au mieux ». Elle s'applique seulement aux fruits et légumes.

En matière de contrôle de change, l'article 12 du règlement de la Banque d'Algérie n°91-13 du 14 Aout 1991 relatif à la domiciliation des exportations hors hydrocarbure définit les modalités de réalisation de ce type d'opération selon les dispositions de ce règlement. L'exportateur est tenu de fournir à la banque domiciliataire de l'opération un relevé des comptes de ventes accompagnés des facteurs définitives tirées sur les acheteurs étrangers. Dans ce cas, il est nécessaire de procéder à la vente du produit ou sa réimportation dans un délai maximum d'un an à compter de la date de son expédition²⁷.

5. Les contraintes à l'exportation

Les entreprises se lancent dans l'aventure de l'internationalisation de diverses manières. Cependant, apprendre à gérer la distance séparant l'entreprise de son client final qui se trouve à l'étrange, nécessite une évaluation approfondie des risques et des contraintes liés à l'engagement stratégique.

²⁶ L'article 19 du règlement n° 06-2011 du 19 octobre 2011 modifiant et complétant le règlement n°07-01 du 03février 2007, « relatif aux règles applicables aux transactions courantes avec l'étranger et aux comptes devises ».

²⁷ Ministre du Commerce, Direction de la promotion des exportations, « recueil relatif aux avantages et facilitations accordés aux exportations hors hydrocarbures », Avril, 2007, P.07.

5.1. Le risque politique

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

-Le risque lié au changement de réglementations (bancaire, commerciale et celle du taux de change...);

-Le risque lié à la corruption ;

-Le risque lié aux coûts de transaction, ces coûts englobent tous les frais engendrés par la réalisation d'une transaction économique, ils deviennent plus importants dès qu'il s'agit d'une transaction internationale. Ces coûts sont souvent liés aux (coûts de recherche des partenaires étrangers, coûts de rédaction des contrats...).

5.2. Le risque de change

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

5.3. Le risque économique

« Il concerne les risques liés aux structures économiques du pays d'accueil d'un investissement, une mauvaise évaluation des projets économiques aboutit à un investissement en sur ou sous capacité²⁸ ».

L'inflation sur les marchés étrangers peut avoir le même effet si elle entraîne une dépréciation des monnaies concernées. Les récessions sur les marchés étrangers et le creusement de la dette publique peuvent provoquer un effondrement de la demande de produits de l'entreprise.

5.4. Risques concurrentiels

Les entreprises sondées estiment que le principal risque concurrentiel est la copie de leurs produits ou de leurs composants par la concurrence étrangère. Ces concurrents n'ont pas à supporter les coûts de développement des produits et les fabriquent souvent à moindres

²⁸ LEGRAND, MARTINI G « Gestion des opérations import-export », édition Dunod, Paris, 2008, P.106.

frais. Ils font pression sur les prix sur les marchés étrangers, ce qui réduit les marges de l'entreprise exportatrice.

Les risques concurrentiels sont aussi la perte du savoir-faire lorsqu'un représentant part chez un concurrent, l'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché, et, le risque qu'une petite entreprise soit reprise par un concurrent plus important.

5.5. Les risques de prospection des marchés étrangers

La prospection des marchés étrangers est une étape importante dans la stratégie d'exportation de l'entreprise. Elle porte sur l'identification de plusieurs critères aidant les dirigeants de celle-ci à mieux appréhender les caractéristiques de la demande étrangère. Cependant cette démarche comporte des risques qu'il faut prendre en considération et qu'il faut surtout couvrir²⁹.

6. Les contraintes des entreprises algériennes à l'export

En s'appuyant sur l'étude réalisée par Ecotechnics, et le recensement des problèmes des entreprises nationales effectué par le Forum des Chefs d'Entreprises, plusieurs contraintes notamment celles liées à l'environnement externe, sont seulement à l'origine de faible engagement des entreprises exportatrices sur l'international, mais également source de prudence des entreprises non exportatrices qui souhaitent pouvoir se tailler une place sur les marchés étrangers.

6.1. Lourdeurs administratives

La complexification des procédures administratives est un des plus grands obstacles qu'évoquent les exportateurs algériens. Les délais très longs et des dossiers à fournir toujours lourds et complexes découragent souvent les exportateurs. Nous évoquons à titre d'exemple, les entreprises de production qui bénéficient d'une franchise de droits douane dans le cadre des accords de libre-échange et qui concerne plus particulièrement les matières premières et équipements, cette franchise est soumise à une licence dite « statistique » qui doit être délivrée par les services du Ministère du commerce, en plus le dossier à fournir (pas moins de 7 pièces) pour pouvoir bénéficier de cette franchise est d'autant plus lourd et complexe qu'il doit être présenté à chaque opération d'importation³⁰.

²⁹ www.netpme.fr/economie/321-risques-exportation.html.

³⁰ Forum des chefs d'Entreprises, « Indice du forum pour la performance de l'entreprise algérienne », Alger, Janvier 2011, P.3.

6.2. Coûts de transaction et de logistique élevés

Les ports commerciaux algériens, à l'exception des ports pétroliers, présentent de graves déficiences pour ce qui est des équipements et de l'espace, ils restent ainsi le lieu où cumulent les contraintes lancinantes des l'exportateurs algériens. Le délai entre l'arrivée au port et leur point d'embarquement pour les exportations ou de sortie de port pour les d'inputs importés est très important. Le problème réside dans³¹ :

- Saturation du port qui cause des retards au niveau de toute la chaîne de traitement d'une marchandise ;
- Manque de matériel pour le déchargement (en particulier pour la manutention des conteneurs, c'est le cas des grues portiques) ;
- Longs délais d'interventions de la douane vu procédure systématique d'une inspection exhaustive qu'elle effectue ;
- L'éloignement des différents services les uns des autres et la multitude des formulaires correspondants.

Il est important de signaler que des marchandises peuvent être endommagées du fait de ces longs délais. En plus, l'absence de précaution dans la manipulation et la manutention des colis peut provoquer des dommages, ce qui entraîne même le refus de ceux-ci par la clientèle étrangère.

Quant au transport, le recours au transporteur national cause des retards importants pour les exportateurs, cela les contraint à faire appel aux transporteurs internationaux notamment quand il ne s'agit pas du transport aérien ou routier. Toutefois, même en matière du transport aérien se pose le problème de l'insuffisance de l'offre. Ce type de transport est monopolisé par Air-Algérie dont l'importants retards de vols engendrent des cargaisons entièrement avariées, notamment quand il s'agit des denrées périssables³².

³¹ Centre d'Etudes des transports pour la Méditerranée "CETMO" « Le secteur logistique sur la rive sud de la Méditerranée Occidentale », octobre 2010, p.18. Tiré du site : www.Cetmo.Org.

³² GRINE Salim, « Payer les armateurs en devises est un handicap pour l'exportation », Directeur des exportations à IMC (Industries Médico-chirurgicales), entretien réalisé par la revue l'Eco n° 51 / du 1^{er} au 15 octobre 2012, Alger, P.49.

Le coût d'acheminement d'un produit dans les pays à haute valeur ajoutée n'excède pas 5%. La moyenne mondiale est de 16%, et en Algérie elle atteint dans certains cas 35%³³, ceci sans parler des surestaries navires et conteneurs.

Ainsi, les coûts de transaction restent encore élevés en matière de règlement des transactions avec des partenaires étrangers, surtout que le recours au crédit documentaire reste la seule technique de règlement des transactions avec l'étranger. Alors que la chaîne d'approvisionnement des producteurs est fortement bureaucratisée, elle est rendue encore insoutenable par cette technique.

6.3. Limites de l'encadrement financier et bancaire

L'accompagnement bancaire et financier des exportateurs est sujet de plusieurs difficultés. Ces dernières peuvent être résumées comme suit³⁴ :

- La difficulté à transférer les devises nécessaires pour couvrir les frais de prospection à l'étranger, et la réglementation actuelle prévoyant des frais de mission limités et très souvent soumis à une procédure complexe et trop lente ;
- La difficulté pratique à récupérer certaines taxes (TVA notamment) ;
- La lenteur des procédures d'autorisation de crédit à l'exportation au-delà de fixé au rapatriement (120 jours) de la valeur des exportés.

6.4. Déficience des structures et des services d'appui aux exportateurs

La faiblesse des exportations hors hydrocarbures semble liée avant tout à un marché interne beaucoup plus rémunérateur et moins risqué que l'exportation. Ce phénomène est expliqué par de nombreux obstacles au bon fonctionnement et au développement des entreprises, obstacles auxquels n'échappent pas les entreprises exportatrices ou candidatent à l'exportation parce qu'elles sont confrontées sur les marchés extérieurs à des exigences de marchés concurrentiels, ces entreprises ressentent évidemment de manière beaucoup plus aigue que les autres entreprises les défaillances de l'environnement des affaires en Algérie.

Les pouvoirs publics n'ont pas non plus de stratégie, ou tout au moins de programme d'action clair, pour dynamiser les exportations, maintenant ainsi l'incertitude des entreprises

³³ Idem, P.49.

³⁴ BEY NASRI Ali « Il y a absence de volonté politique pour booster les exportations hors hydrocarbures » entretien avec ; secrétaire général de l'ANEXAL », entretien réalisé par ECONOMICA, la revue de l'Economie et de la Finance –N° 9-Mars 2008, Alger, P.25.

sur les résultats de leurs efforts à l'exportation³⁵. Les organismes d'appui aux exportations hors hydrocarbures sont peu performants. Ils sont insatisfaits des mesures et de dispositifs instaurés par les pouvoirs publics pour promouvoir les exportations hors hydrocarbures.

La volonté de tirer profit des opportunités qu'offre la mondialisation des marchés et de lever les contraintes que celle-ci imposent, est pleinement affichée par les Etats notamment ces dernières décennies. Plusieurs facteurs incitent ces derniers à mettre en place des politiques de mondialisation volontaristes permettant de soutenir les entreprises nationales afin qu'elles puissent consolider leurs positions sur les marchés.

Conclusion

En Algérie, après l'indépendance, le processus d'internationalisation est limité seulement à l'exportation des hydrocarbures. Mais, suite au choc pétrolier au milieu des années 80, ce processus s'est élargi vers l'exportation des produits hors hydrocarbures. L'Algérie a connu des situations financières préoccupantes en raison de sa dépendance des hydrocarbures, mais elle n'a pas tiré les leçons qu'il faut, car 2016 encore, les exportations de l'énergie représentent 92,80 de total des exportations.

Cette insuffisante progression par rapport aux énormes dépenses de l'Etat et aux résultats souhaités, pourrait s'améliorer en mettant à la disposition des promoteurs des idées de projets, des sites et des études de rentabilité, notamment dans les domaines à fort potentiel de développement comme la pétrochimie et les engrais, l'industrie du verre, de la pierre, le tourisme, l'agriculture...etc. Pour y parvenir, les pouvoirs publics doivent renforcer le rôle exportateur du secteur industriel en augmentant ses exportations actuelles et en créant de nouvelles opportunités d'exportations, en vue de réduire la forte dépendance du pays à l'égard des importations dans un certain nombre de segments d'activités nationales. Aussi, il serait opportun de promouvoir des coopérations de marketing pour améliorer les produits agro-alimentaires, destinés à l'exportation comme les emballages, stockage sous-froid, norme d'hygiène et de qualité...

³⁵ ECOTECHNICS potentiel d'exportation hors hydrocarbures, étude pour l'ANEXAL, financement SFI. Aout, 2004, P.16.

Chapitre 03

La stratégie de la SPA, Général Emballage à l'international

Introduction

Dans le but d'illustrer tout ce que nous avons vu dans la partie théorique de ce présent mémoire, nous avons effectué un stage pratique d'une durée d'un mois au sein de l'entreprise Général Emballage spécialisé dans l'industrie du carton ondulé, sise à Akbou.

Afin de mettre en évidence la stratégie de développement à l'international de l'entreprise Général Emballage, d'analyser ses aptitudes à exporté, d'identifier les facteurs et la forme d'internationalisation cette dernière, nous avons choisis de conduire notre étude en élaborant un entretien semi-directif au sujet de la démarche d'exportation de cette entreprise, ce dernier à états soumis au directeur de la direction communication et exportation.

Cette présente étude de cas à été entièrement réalisée sur la base des réponses fournie par le directeur de la direction communication et exportation, des documents internes de l'organisme d'accueil et d'articles de presses traitant de cette entreprise et de notre objet d'étude.

Ce chapitre se compose de deux sections, la première est réservée à la présentation de l'organisme d'accueil, en retraçant son historique, en présentant son activité, ses missions et ses capacités. La deuxième section sera consacrée à l'identification des facteurs, de la forme d'internationalisation de l'entreprise et l'analyse de la procédure d'exportation de Général Emballage.

L'étude de ses différents aspects nous permettra de déterminer dans la conclusion de ce chapitre, la stratégie de développement à l'internationale poursuivie par Générale emballage

Section 01 : Présentation de Général Emballage Spa

Dans cette section nous présenterons l'entreprise Général Emballage et de donner une image sur : d'abord l'historique et le développement de cette entreprise durant les années, ensuite les missions, les objectifs, les valeurs, les capacités et l'organisation de général Emballage.

Il est recommandé qu'au premier cycle de l'enseignement supérieur et universitaire, les étudiants de la faculté des sciences commerciales de tous les départements passent un stage professionnel, qui doit se couronner par la rédaction d'un stage.

Sur ce, nous avons joutis du privilège d'être accueillit comme stagiaire à société Général Emballage durant une période allant du 15 février au 15 mars 2017.

Considérant l'ambiance dans laquelle nous étions accueillis, le climat du travail que nous y avons rencontré et par-dessus tout la connaissance professionnelle et les conseils que nous y avons puisés, nous demandons aux membres du personnel de Général Emballage, en général et le corps administratif en particulier de trouver ici l'expression de nos sincères remerciements.

En effet, à notre arrivée on nous a présenté à toute l'équipe que nous trouvons très sympa et qui nous ont accordé un accueil chaleureux, nous avons pu apprendre beaucoup de choses en termes d'information. Le travail que nous avons réalisé à la section deux du troisième chapitre, c'est à cette section que nous avons passé le plus de temps possible vu que dans les termes de références de notre stage il était clairement mentionné que celle-ci constituait l'unité d'accueil pour le stage. La première chose qui nous était donné de faire c'était d'avoir une idée générale, globale et convaincante de GE en Algérie à travers le monde, son histoire, ses valeurs, ses buts, et objectifs, ses activités et tous les projets exécutés par GE depuis son ouverture dans le pays. En autres termes il nous fallait avoir une connaissance profonde de ces différents projets, surtout dans sont activités d'exportation.

Pour cela plusieurs documents nous ont été acheminés et nous avons pu étudier et maitriser les différentes réalisations, ce qui nous permet de faire une analyse et étudie des procédures d'exportation au sein de Général Emballage, pour exporter durablement et éviter les erreurs coûteuses, l'exportateur doit avant tout élaborer une procédure cohérente à l'exportation. La procédure peut être définie comme le moyen par lequel l'entreprise choisit les domaines d'activités dans lesquels elle être présente et l'allocation des ressources nécessaires pour s'y maintenir et se développer.

Les domaines d'exportations de GE, pour l'heure, se concentrent plus particulièrement sur la Tunisie « un peu par facilité », d'où d'ailleurs elle exporte vers la Libye. Mais les conditions sécuritaires rendent de plus en plus dur l'acte d'export vers ce pays en guerre.

Notre travail a été accompli dans la société de Général Emballage afin de s'enrichir d'avantage et s'informer dans le monde professionnel.

1. Historique de l'entreprise Général Emballage

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

L'entreprise général emballage constitue aujourd'hui l'une des plus grandes entreprises algériennes et contribue largement au développement de l'industrie du carton ondulé.

Cette société, de nature juridique SARL, a été créée en août 2000 par décision APSI n°13051 juin 1998 à la zone d'activités Taharacht, Akbou, Bejaia par monsieur Mohand et Ramdane BATOUCHE avec un capital social initial de 32 millions de dinars algériens. Les travaux de construction ont débuté en août de même année et sont réalisés par des entreprises algériennes. En 2002 les équipements de fabrication importés d'Espagne furent installés, la société est en production en juin de la même année avec un effectif de 83 employés.

Le capital de l'entreprise a été porté à 70 millions de dinars en 2005, puis à 150 millions de dinars en 2006, ensuite 1,23 milliards de dinars en 2007 et aussi une entrée en production de l'usine de Sétif dont l'effectif est de 425 employés, Général Emballage est désigné comme lauréat du trophée de la production, du programme Euro-développement (PME).

De part de son hégémonie sur le marché national, Général Emballage a aussi investi le marché extérieur. En effet, il réalise depuis 2008 des exportations vers la Tunisie avec des parts de marché avoisinant les 12%, en parallèle une deuxième unité est installée dans la même année à Oran qui vient ainsi renforcer les capacités de Général Emballage de couvrir tout le besoin de région de l'Ouest.

L'assemblée générale des actionnaires de la société tenue le 03 juin 2009 a décidé de modifier le statut de la société en passant d'une SARL à une SPA (société par action) et à augmenter le capital par l'intégration de deux nouveaux associés (MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND II « Cyprus II » LP et MAGHREB PRIVATE EQUITY II « mauritius » PPC pour le porter à 1823200 DA.

Le capital de SPA Générale Emballage a été porté à deux milliards de dinars algérien par conversion du compte courant associés suite à la résolution N°2 de l'assemblée générale extraordinaire tenue le 30 juin 2009¹.

En 2011 un triple « A » a été labellisé pour Général Emballage par l'organisme Français de garantie des crédits à l'exportation, prouvant ainsi sa capacité à honorer ses engagements vis-à-vis de ses clients et fournisseurs. et en 2012 les capacités de production sont portées à 130000 tonnes, l'usine d'Oran est transférée à la ZI HASSI AMEUR et aussi ils ont signé une convention cadre de partenariat avec l'université de Bejaia visant à mutualiser les compétences des étudiants et les besoins de l'entreprise en cadres qualifié.

En 2013 Général Emballage a obtenu la certification ISO9001 :2008.

1.1. Localisation

L'entreprise Général Emballage est implantée au niveau de la zone d'activité de Taharacht, située à 2,5 kms au Nord-est du chef-lieu de la commune d'Akbou. D'une superficie de 24 HA, elle est un véritable carrefour économique vue le nombre d'unités industrielles qui exercent dans différents domaines.



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

- ✓ Au Nord : lot inoccupé.
- ✓ Au Sud : projet d'une unité industrielle.
- ✓ A l'Ouest : chemin de servitude interne de la zone.

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

- ✓ A l'Est : Oued Tifrit.

Le site est accessible à partir de la RN26 (pont d'oued Tifrit) sur une longueur de 1,5 km, en empruntant le C.W.141, menant vers Seddouk.

1.2. Activité principale

Les activités principales de Général Emballage sont les suivantes :

- ✓ Fabrication, transformation et commercialisation du Carton Ondulé et de déchets.
- ✓ Vente de déchets sur le marché local (RECUPAK et TONIC).
- ✓ Export déchets (BELGIQUE, SUISSE, ESPAGNE).
- ✓ Export produits finis (LIBIE, TUNISIE).

2. Les missions de l'entreprise Général Emballage

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

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

3. Les objectifs de Général Emballage

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

4. Les Valeurs de Général Emballage

Les valeurs de Général Emballage sont les suivants :

4.1. Leadership

Nos politiques d'investissement, de recrutement et de formation reposent sur deux principes fondamentaux : satisfaire la demande et anticiper sur les besoins futurs du marché. Il en découle une mise à niveau continue des compétences humaines et des processus technologiques.

4.2. Proximité

Nous entretenons le rapprochement avec nos clients pour une meilleure compréhension de leurs besoins et pour réduire les coûts et les délais d'acheminement de nos produits et garantir le meilleur rapport qualité/prix.

4.3. Citoyenneté

Général Emballage est une entreprise citoyenne qui inscrit son intérêt dans celui de la société et de l'humanité en général.

4.4. Développement Durable

Général Emballage s'engage à :

- ✓ recycler l'ensemble de ses déchets de production et de ses rejets industriels
- ✓ à ne se fournir qu'auprès d'industries respectant les principes du Développement durable et
- ✓ à apporter sa contribution aux efforts visant la préservation de l'environnement et notamment aux actions de reforestation.

5. Capacité de moyens de production de la SPA Général Emballage**5.1. Capacité de production**

La capacité de production est présentée ainsi² :

5.1.1. Moyens matériels

La Société dispose en propre des équipements suivants :

- Onduleuses au niveau de l'unité d'Akbou ;
- Equipements de transformation (découpe – impression) au niveau des 3 unités ;
- Equipements d'emballage (ficeleuse – palettiseur) ;
- Equipements de contrôle (laboratoires) ;
- Equipements de manutention (chariot élévateur – pont roulant – système de convoyage) ;
- Moyens de transport (camions – véhicules légers) ;
- Equipements de fabrication de cliché, de forme de découpe et des échantillons ;

² Document interne de l'entreprise, 2016/2017.

- Parc d'équipements informatiques ;
- Logiciels de gestion (PC TOPP, VOLUPACK, GMAO...);
- Equipements de surveillance et de sécurité.

5.1.2. Infrastructures

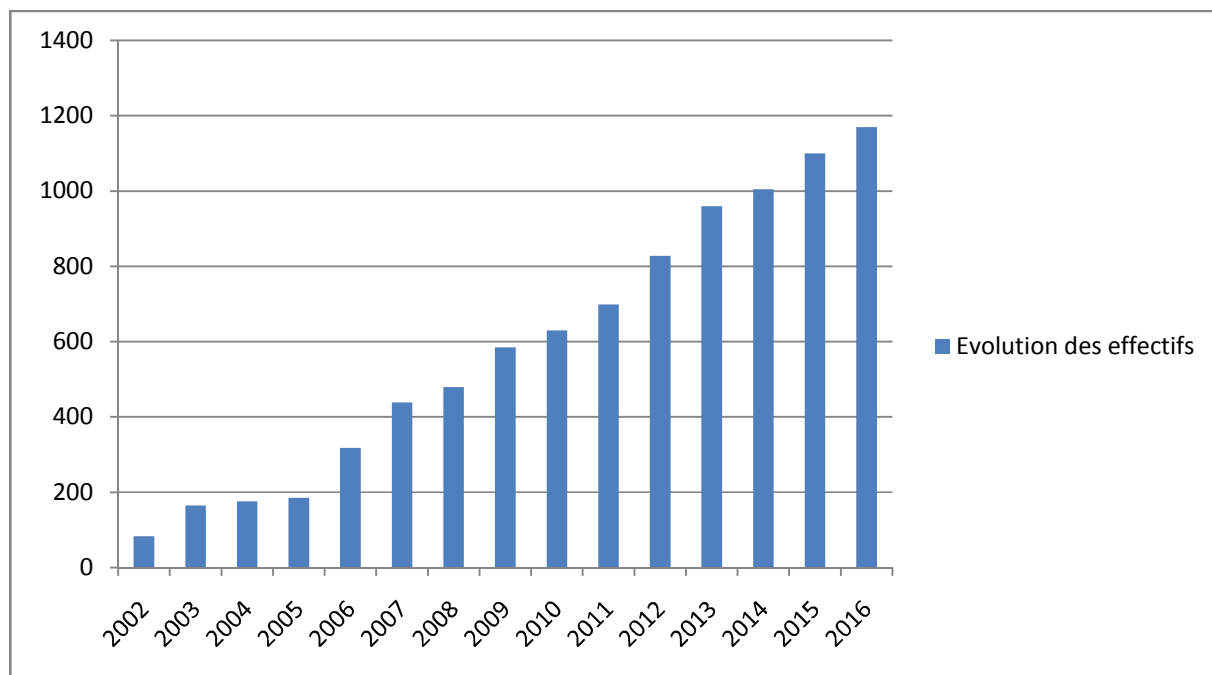
Les infrastructures pour Général Emballage sont les suivants :

- Bâtiment pour la Direction Générale et l'Administration ;
- Bâtiment de production et de maintenance ;
- Laboratoire de contrôle de qualité ;
- Magasin pour la pièce de rechange et les fournitures ;
- Magasin (matières premières) ;
- Magasin pour les produits finis (expédition) ;
- Ateliers de fabrication et magasins de cliché et de forme de découpe ;
- Unité de transformation sise à Sétif ;
- Unité de transformation sise à Oran.

5.1.3. Effectifs

Depuis sa création en 2000, l'effectif de l'entreprise n'a cessé d'évoluer. En l'espace de dix ans, l'effectif est passé de 83 à 828 salariés à 1010 en 2014. Soit une augmentation de 99,75. En 2015 elle a évolué de 46,11% par rapport à 2014. En 2016 elle a évolué de 28,36% par rapport à l'année 2015 et de 87,57% par rapport à l'année 2014. Cette augmentation est due principalement à l'extension de l'activité et la prospection de nouveau clients.

Figure N°02 : représentations de l'évolution des effectifs



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de Général emballage, 2016.

D'après les données du tableau N°06 et figure N°02, on constate que l'effectif de l'homme est supérieur à celui des femmes. Avec un pourcentage de 92,26% contre seulement 7,74 % des femmes.

Tableau N°06: Les effectifs des unités (Akbou, Sétif, Oran) par sexe

Structure	Effectif Total	Homme	Femme
Effectifs GE Akbou	814	751	63
Effectifs GE Sétif	121	106	15
Effectifs GE Oran	75	68	7

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de Général emballage, 2016.

Le tableau ci-dessus qui représente l'état des effectifs par structures des 03 unités (Akbou, Sétif, Oran), d'après ses données en constate que l'effectif du département production représente la part la plus importante de l'effectifs avec 51,30%, suivi du département administratifs avec 22,40% puis du département commercial avec 10.40%

ensuite du département maintenance avec 8,30% et de département technique avec 6,30%, à la fin les autres travailleurs représentent 1,30%.

Tableau N°07: représentatif des effectifs par structure des unités (AKBOU, SETIF, ORAN)

Structure	Akbou	Sétif	Oran	Effectifs Global
Département technique	26	2	1	29
Contrôle de qualité	32	2	0	34
Département approvisionnements	63	5	3	71
Direction générale	8	3	4	15
Direction finances et comptabilité	12	1	1	14
Direction ressources humaines	10	2	1	13
Contrôle de gestion	4	0	0	4
Méthodes	2	0	0	2
Service informatique	5	2	0	7
Hygiène et sécurité	73	17	10	100
Direction commerciale	28	5	5	38
Direction logistique	59	5	3	67
Département production	408	66	44	518
Direction maintenance	75	11	3	89
Chantier	9	0	0	9
Effectifs	814	121	75	1010

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de Général emballage

D'après le tableau précédent, on remarque que le total des effectifs est de 1010, dans 814 à l'unité d'Akbou, 121 à l'unité de Sétif, et 75 à l'unité d'Oran.

6. Organisation et organigramme de l'entreprise

L'organisation de Général Emballage est présentée ci-dessous. Cette organisation est revue selon le besoin, pour l'adapter à la stratégie de la Société et aux évolutions de son environnement, cette souplesse permet à l'entreprise d'être réactive par rapport à ce dernier.

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

- Direction générale.
- Direction d'usine Sétif.
- Direction d'usine Oran.
- Direction communication et export.
- Direction commerciale.
- Direction finance et comptabilité.
- Direction qualité et développement des ressources humaines.
- Département technique.
- Département production.
- Département approvisionnement.
- Département maintenance.
- Département informatique.

La structure de l'entreprise Général Emballage est composée de :

6.1. La direction générale

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

-La mise en œuvre de la politique de l'entreprise et la stratégie en matière de développement et l'organisation ;

-La mise en œuvre des systèmes d'information permettant la prise de décision et d'inscription de toute la situation de l'entreprise.

6.2. Les directions constituantes de l'organisation

Plusieurs directions qui sont :

6.2.1. La direction de contrôle de qualité

Cette direction a pour mission :

-La mise en œuvre de la politique qualité de l'entreprise ;

-Le suivi de performances de qualité et son diagnostic.

6.2.2. La direction technique

Cette direction est structurée comme suit :

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

6.2.2.2. Département d'approvisionnement : il occupe des achats et de gestion de stocks.

6.2.2.3. Département maintenance : ce département est composé de sous service à savoir :

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

-Service réalisation ; chargé de l'installation de machine et du matériel et informe le personnel sur l'utilisation de l'équipement, de la remise en marche après chaque intervention et l'établissement du diagnostic de défaillance ;

-Service utilité ; chargé de gérer les énergies telles que : l'électricité, le gaz, l'air comprimé, le fuel...etc.

6.3. Direction commerciale

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

6.4. Direction finance et comptabilité

6.4.1. Département finance : il est chargé de :

-Suivi et la surveillance des mouvements de fond affectant les comptes ;

-Veiller en permanence au bon équilibre de la trésorerie de l'entreprise ;

-Assurer le contrôle préalable des bons de commande délivré par la structure en veillant au respect des autorisations budgétaire et la comptabilité des engagements ;

-Elaborer les documents prévisionnels de gestions financières (plan de financements et plan de trésoreries) ;

-Analyser périodiquement la situation générale de la trésorerie de l'entreprise et faire toute proposition visant à améliorer les conditions d'utilisation en vue d'augmenter les rendements.

6.4.2. Département comptabilité : il est chargé de :

-Tenir la comptabilité générale de l'entreprise et l'établissement des documents de synthèse annuels ;

-La transmission dans les délais fixés par la réglementation en vigueur des déclarations auprès de l'administration fiscale ;

-Mettre en place la comptabilité analytique d'exploitation selon les normes définies par la société nationale de comptabilité afin de l'intégrer dans le système de gestion de l'entreprise.

6.5. Direction administration générale

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

-La gestion de personnels (recrutement, salaires) ;

-La gestion des affaires générales et des prestations sociales ;

-La mise en place et la sécurisation du réseau internet de l'entreprise.

7. les chiffres clés de l'entreprise Général Emballage (ou gamme de produit)

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

7.1. Définition des familles de produits de Général Emballage

On distingue cinq groupes de produits à savoir :

7.1.1. Caisse américaine (CA)

Toutes caisses ou ça nécessité qu'un simple passage sur flotter caisse avec forme de découpe (C A D). Toutes caisses nécessitant une forme de découpe pour pouvoir la réaliser, hors les caisses avec poignées et /ou une petite ouverture sur la ou les deux longueurs.

7.1.2. BOX

L'entreprise propose à sa clientèle tous types de box : (carré, octogonal, irrégulier...etc.).

7.1.3. Plaques neutres (PLQN)

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

7.1.4. Plaques transformées (PLQT)

Toutes plaques et/ou intercalaires qui sont destinés à la revente directe, mais qui doivent subir un, ou plusieurs passages sur des machines de découpe de transformations pour permettant d'apposer une impression.

7.1.5. Rein fort et croisillons

Désigne tout produit destiné à compléter un autre produit (caisses américaines, ou caisses avec découpe), afin d'en augmenter la rigidité ou bien à être utilisé comme conditionnement intérieure pour bien maintenir les produits dans les caisses et/ou les caisses avec découpe.

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

Comparé à d'autre matériaux comme le verre, le plastique, les métaux et le bois, il offre de nombreux avantages concurrentiels : il est léger, résistant, informatif et réutilisable, en plus il est fabriqué à partir de matières naturelles biodégradables, renouvelables et recyclables, il ne présente aucun risque pour la santé humaine du fait de sa composition (papier à base de pate de bois, colle à base d'amidon de maïs ou encore à base de pigments végétaux).

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

- La législation nationale relative à la préservation de la santé publique ;
- L'organisation mondiale de normalisation(ISO) ;
- Le ministre de la santé ;
- Le ministre de l'environnement.

La place stratégique que possède l'entreprise Général Emballage la permet d'être un important producteur au niveau national et concurrent au niveau international. Cela se caractérise par la performance de son service export et travail en collaboration avec plusieurs directions citées avant.

Section 02 : Analyse de l'activité d'exportation de Général Emballage

Dans cette section, il nous semble utile de d'énumérer les facteurs qui ont poussé Général Emballage à exporter ses produits ainsi que les objectifs de la stratégie d'exportation. Et d'analyser la démarche que suit GE pour élaboration d'un plan d'exportation à travers une analyse de diagnostic exportation.

1. L'analyse de la stratégie de Général Emballage

L'entreprise Général Emballage est l'une des entreprises privées exerçant dans l'industrie hors hydrocarbures. Elle est née dans un contexte d'ouverture de l'économie de marché. Après avoir montré sa réussite au niveau national, en se classant première entreprise qui satisfait la demande nationale, Général emballage se fixe pour l'ouverture à l'export afin d'assurer sa croissance et sa pérennité.

1.1. Facteurs d'exportation

D'après l'enquête qu'on a menée au sein de l'entreprise Général Emballage, qui s'est effectuée par entretien, nous avons soulevé les facteurs qui ont influencé la décision des dirigeants d'exporter. Celle-ci est motivée par des facteurs concurrentiels liés au marché national, ainsi que les facteurs commerciaux et d'opportunités.

1.1.1. Facteurs d'opportunités

Selon les informations recueillies au cours de notre stage pratique, nous avons constaté que l'entreprise Général Emballage a réalisé sa première opération d'exportation durant l'année 2008 en répondant à une demande spontanée provenant du marché tunisien. Cette première expérience a servi de déclic aux dirigeants de l'entreprise et a déclenché en eux un réel intérêt pour explorer les marchés étrangers. Ainsi, on observe deux facteurs d'opportunité à savoir, une demande spontanée, suivie d'une réelle motivation des dirigeants d'intensifier leurs activités sur le marché tunisien.

1.1.2. Facteurs concurrentiels liés au marché national

En portant une analyse qualitative sur le marché national du carton ondulé durant la première année d'exportation de l'entreprise Général Emballage, on remarque qu'à cette époque la majorité du marché algérien était détenu par son concurrent Tonic Emballage, qui

Pratiquait le dumping³ pour maintenir sa place de leader, et que Général Emballage était considéré comme Outsider, de ce fait on déduit qu'avec la concurrence agressive exercée par la concurrence et la saturation du marché domestique, l'exportation est devenue une option nécessaire pour le développement de la firme.

1.1.3. Les facteurs commerciaux de l'entreprise

Vu l'importance des capacités de production et de transformation dont dispose l'entreprise, qui équivaut à près de 80% des besoins du marché domestique, ainsi que la politique d'extension engagée par la firme en 2008 avec l'acquisition de deux usines de transformation, l'une à Sétif et l'autre à Oran, l'entreprise se trouvait dans l'obligation d'exporter et de chercher d'autres clients potentiel hors du marché national, afin de commercialiser et d'écouler ses produits.

1.2. Les objectifs de l'exportation

Les objectifs de la démarche d'exportation de l'entreprise avaient porté sur deux axes principaux, d'une part, l'augmentation du chiffre d'affaire de l'entreprise, et le renforcement de la notoriété et de l'image de la firme.

1.2.1 Accroître l'activité et le chiffre d'affaires de l'entreprise

Général Emballage, comme toute autre entreprise à caractère lucratif, aspire à travers son ouverture sur les marchés étrangers d'augmenter son chiffre d'affaire. C'est l'un des objectifs primordiaux affichés par les dirigeants de la firme lors des interviews.

1.2.2. Renforcer la notoriété et l'image de la firme

Considérée comme leader du marché algérien du carton ondulé avec plus de 50% de parts de marché, Général Emballage par sa démarche d'internationalisation souhaite consolider la réputation acquise au niveau nationale sur les marchés étrangers et répandre sa notoriété au niveau international. D'après le président directeur général de l'entreprise, Général Emballage vise à placer sur les cinq prochaines années le quart de sa production sur les marchés étrangers.

³ C'est une politique de prix utilisée pour maintenir sa place sur le marché, elle consiste à baisser le prix de vente au point de vendre à perte.

1.3. La forme d'exportation de Général Emballage

Général Emballage utilise deux formes d'exportation : L'exportation directe (exportation contrôlée) vers le marché tunisien et le marché européen (Espagne, suisse, Belgique) et elle utilise deux techniques (deux méthodes) différentes pour ses deux marchés. Et l'exportation indirecte (l'exportation sous-traitée) vers le marché libyen.

1.3.1. L'exportation directe (exportation contrôlée)

L'exportation directe est utilisée :

1.3.1.1. Pour le marché tunisien

Pour la réussite de ses activités sur le sol tunisien, l'entreprise a choisi d'exporter directement ses produits sur ce dernier sans faire appel aux intermédiaires. Avec l'extension de ses activités sur ce marché, Général Emballage a pris la décision d'aménager un bureau de liaison à Tunis, dirigé par un représentant salarié dont le rôle est de prendre les commandes, Ce mode d'internationalisation a pour but l'intensification et une meilleure communication avec les entreprises susceptibles d'être approvisionnées par Général Emballage et d'être plus proche de ses clients. De prospecter le marché, ainsi que de fournir à l'entreprise les informations concernant l'évolution du marché.

1.3.1.2. Pour le marché européen

Le marché européen est l'une des motivations de tout pays. Général Emballage capte un nombre des clients dans ce marché (une seule entreprise pour chaque pays), l'entreprise GE a préféré d'avoir des relations d'exportation directe avec ses clients sans passer par un intermédiaire ou un bureau de liaison. L'objectif de cette technique est de réduire les coûts et de gagner du temps et éviter tout intermédiaire.

1.3.2. L'exportation indirecte (l'exportation sous-traitée)

Ce mode d'exportation est utilisé surtout en Lybie qui souffre d'une instabilité politique et sociale intérieure, donc l'entreprise Général Emballage a préféré avoir recours à une seule entreprise intermédiaire qui s'occupe du marché libyen. L'objectif principal de ce mode est de limiter les risques, Néanmoins on remarque un manque d'informations sur ce marché.

1.4. Diagnostic export de l'entreprise général emballage

Il consiste à analyser les forces et faiblesses de l'entreprise, et analysera les capacités et les compétences de Général Emballage, afin de déterminer ses aptitudes à exporter.

L'élaboration d'un diagnostic export permet à toute entreprise d'évaluer ses aptitudes à exporter, sa production sur un marché donné. L'étude empirique réalisée au sein de l'organisme d'accueil nous a permis d'élaborer un diagnostic export propre à cette entreprise. Afin de mener à bien cette tâche, nous avons axé notre étude sur les aspects suivant:

- ✓ Les capacités de production.
- ✓ Les capacités financières.
- ✓ Les compétences organisationnelles et personnelles.
- ✓ Les compétences marketing et logistiques.
- ✓ L'expérience internationale.
- ✓ L'analyse de la compétitivité sur les marchés étrangers.

1.4.1. Capacités de production

Selon les données fournies par notre interlocuteur, l'entreprise Général emballage dispose d'une capacité de production de 130 000 tonnes/an et détient 50% des parts du marché local. Or, les besoins de ce dernier sont estimés à 165 000 tonne/an, ce qui laisse dire et nous permet d'affirmer que l'entreprise dispose d'une capacité de production excédentaire et qu'elle est capable de produire en quantités suffisantes et pour une longue durée, puisque les dirigeants de cette entreprise prévoient des investissements dans ce sens, qui porteront les capacités de production de l'entreprise à hauteur de 200 000 tonnes/an en 2015.

1.4.2. Capacités financières

Depuis son entrée en exploitation en 2002, l'entreprise a connu une évolution importante de son chiffre d'affaire qui a atteint, en 2013, 7 milliards DA, dont 1,6 million d'euros à l'export, et en 2015 Général Emballage prévoit 375 millions de DA d'exportations. Il en est de même pour le résultat net, qui a connu une forte croissance pour atteindre 620 millions de dinars à la fin du dernier exercice, cela vient augmenter la capacité d'autofinancement, dont elle se sert pour investir et dégager des effets de levier financier positif, et qui renforce l'autonomie financière de cette entreprise.

1.4.3. Compétences organisationnelles et personnelles

À propos des compétences organisationnelles, l'entreprise Général Emballage dispose d'un service exportation et d'un bureau de liaison installé à Tunis, régis par une direction exportation fraîchement mise en place. Ces installations permettent à l'entreprise de gérer convenablement ses exportations. Concernant les compétences professionnelles et les aptitudes personnelles dont disposent les salariés, notre interlocuteur nous affirme que le

recrutement du personnel, dédié au service export, se fait sur la base de deux critères : les compétences professionnelles, à savoir une formation spécifique à l'environnement international et la maîtrise des langues étrangères (français, anglais) ; et les compétences personnelles, tels que l'ouverture d'esprit et un bon sens des responsabilités. Néanmoins, ce dernier estime les compétences professionnelles et personnelles de son équipe moyennes.

1.4.4. Les compétences marketing et logistiques

Nous avons analysé les compétences commerciales de l'entreprise à travers deux axes principaux : les compétences marketing et les compétences logistiques.

1.4.4.1. Les compétences marketing

L'organisation de l'entreprise Général Emballage ne comprend pas de service dédié au marketing, cela est dû à l'activité commerciale de l'entreprise qui est dans sa totalité une relation B to B⁴. Néanmoins, l'entreprise dispose d'une direction commerciale composée d'un service consacré à la gestion clientèle, qui est chargé de monter des stratégies de fidélisation de la clientèle et de prévoir la demande, ainsi que d'un service commercial qui s'occupe de l'élaboration de la stratégie commerciale de l'entreprise et la gestion des réseaux de vente.

1.4.4.2. Les compétences logistiques

D'après l'organigramme de l'entreprise et les constatations faites au cours de notre stage pratique, Général Emballage dispose de bonnes compétences en matière de logistique. Ainsi, elle dispose d'un service consacré aux expéditions composées de deux sections, l'une est réservée à l'exécution des opérations liées à l'expédition des marchandises, l'autre est quant à elle consacrée entièrement à la gestion des moyens logistiques de l'entreprise.

1.4.5. L'expérience internationale

Depuis la réalisation de sa première opération d'exportation au cours de l'année 2008, l'entreprise Général Emballage a acquis une solide expérience de l'environnement international. Ceci s'explique par sa parfaite maîtrise du processus de production, sa capacité à fabriquer des produits adaptés pour chaque clients, ainsi que sa réussite sur le marché tunisien.

⁴ Business to Business : Ensemble des relations commerciales entre deux entreprises. On le rencontre parfois sous la mention « commerce interentreprises ». Les relations B to B se déroulant entre professionnels, elles ne portent pas sur les mêmes variables et les mêmes facteurs que les relations B to C.

1.4.6. Analyse de la compétitivité sur les marchés étrangers

Général Emballage est une firme qui possède un avantage concurrentiel qui lui permet d'être compétitive sur les marchés étrangers. L'entreprise arrive à satisfaire les exigences de ses clients sur le marché tunisien grâce aux :

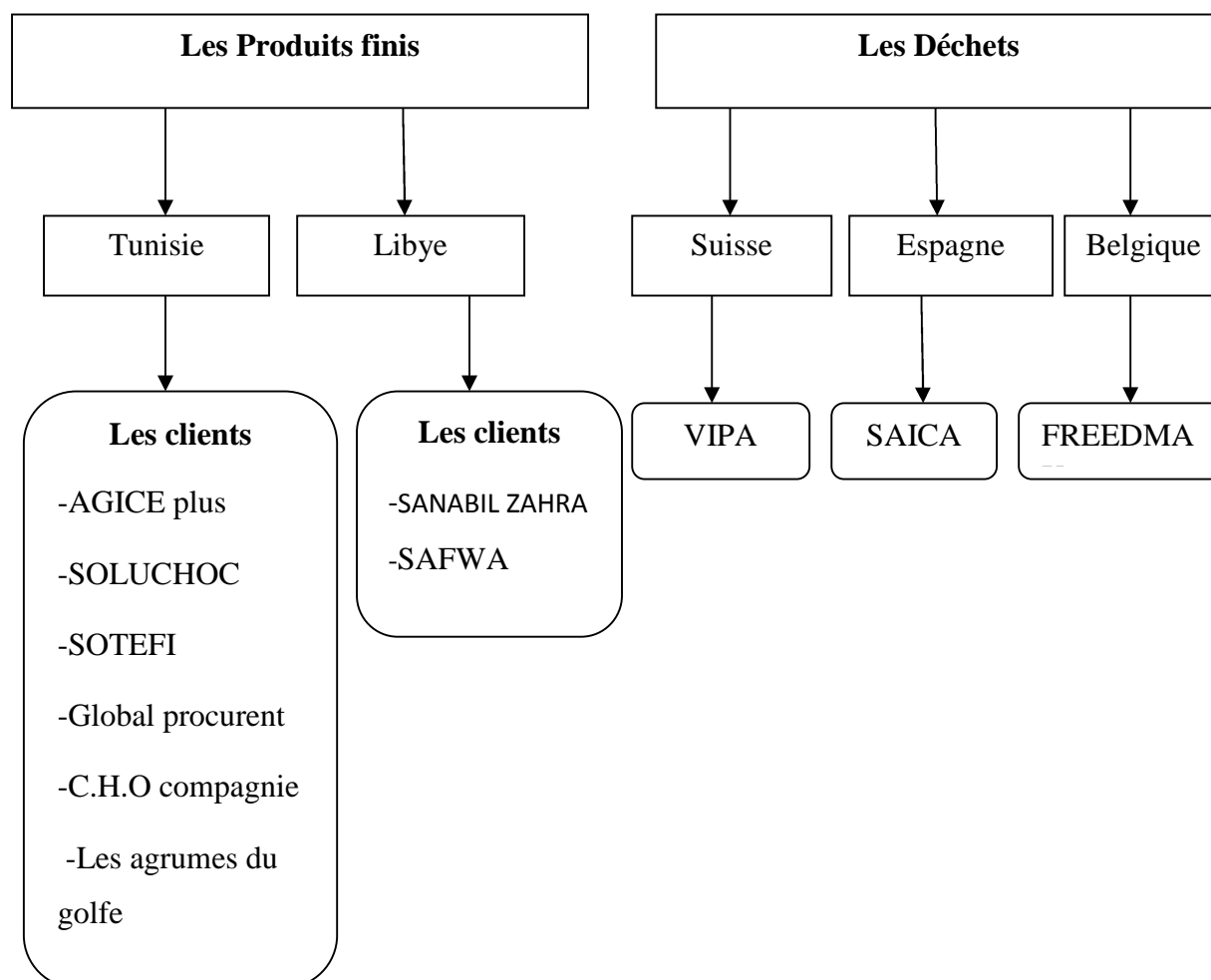
- ✓ Capacités de traitement très importantes et une triple implantation industrielle qui sécurise la production ;
- ✓ Une relation commerciale loyale, d'ailleurs matérialisé par une notation « AAA » (Triple A) COFACE (Compagnie française pour le commerce extérieur) ;
- ✓ Un souci de développer des ouvrages éco-conçus, c'est-à-dire nécessitant le juste minimum de matières premières, pour le coût et, surtout, pour une orientation stratégique RSE (responsabilités sociales des entreprises), qui a pour but la protection de l'environnement soutenue par une certification RSE ISO 26000.

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

2. Les procédures des exportations de l'entreprise Général Emballage

Durant notre stage au sein La société GE on a conclu que le service export utilise deux procédures d'exportation l'une pour les produits finis et l'autre pour les déchets. Elle exporte les produits finis vers la Tunisie et la Libye, et exporte des déchets vers l'Espagne, la Suisse et la Belgique. Ainsi GE utilise deux façons de gérer ses deux produits pour chaque étape d'exportation, comme le montre le schéma ci dessous.

Figure N°03: Les produits finis et des déchets par marché



Source : Etabli par nos soins à partir des informations interne de l'entreprise.

2.1. L'étape de prospection et prise de contact avec le client

Afin de se faire connaître et prospector de nouveaux marchés l'entreprise GENERAL EMBALLAGE participe aux déferentes foires internationales pour améliorer son image et pour accroitre son chiffre d'affaires.

Elle a participé aux 44 éditions de la foire internationale de TRYPOLÉ en LYBIE l'année 2009 et durant cette période GENERAL EMBALLAGE a pris contact avec l'entreprise Libyenne EL SAFWA EL ALAMIA, pour la vente des produits finis. Et elle a participé au salon de la production local en 2007 ou elle a pris de contact avec trois entreprises européennes pour la vente des déchets à savoir SAICA(Espagne), FREDMAX(Belgique) et VIPA(Suisse) qui ont participé à cette édition en tant qu'invités

d'honneurs, à la fin de ce salon Général Emballage a signé des contrats d'exportation avec les entreprises déjà citées.

2.2. L'étape établissement de l'offre et négociation du contrat

Suite à l'entretien entre le service commercial et l'importateur, ce dernier spécifie les produits et les quantités qu'il souhaite acheter. Le commercial envoie les caractéristiques du produit au service développement pour étudier sa faisabilité. En suite les deux parties vont négocier les termes du contrat afin de l'élaborer, et à partir de là qu'ils vont négocier certaines conditions relatives aux contrats à savoir le prix, le mode de paiement, le mode de transport, les délais de livraison ainsi que la durée de validité de l'offre.

2.3. L'étape validation et réception de bonne de commande

Après avoir conclu un contrat avec le client, ce dernier lui envoie un bon de commande, dont sont mentionnées les quantités souhaitées par types de produits et leurs démontions pour le service commercial. Par ailleurs si le client commande un nouveau produit, il doit remplir une demande de développement, ou il mentionne les caractéristiques de ce produit, et la déposer au service de recherche et développement pour étudier la faisabilité du produit et si ce dernier est faisable. Ils vont transférer cette demande au service commercial pour une confirmation au client, et recevoir un bon de commande. Par contre si le client veut un produit qui est dans la gamme que produit l'entreprise il va envoyer le bon de commande pour le service commercial.

2.4. L'étape préparation de la commande

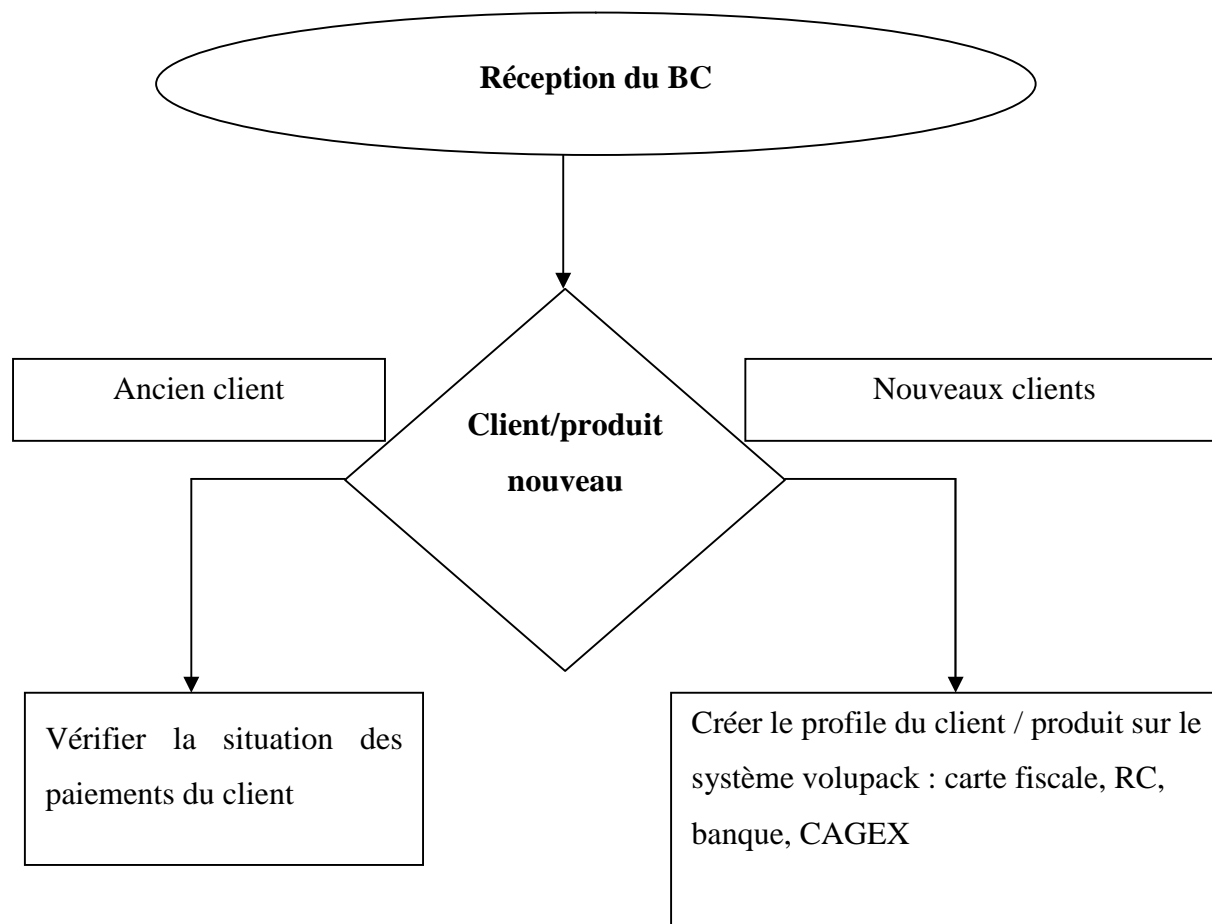
Une fois le contrat est conclu et les quantités précises vient alors l'opération de la préparation de la commande du client, toutes les directions et services travaillent en collaboration et ont convergé leurs efforts, avec tout ce que cela implique comme flux d'informations et de documentations nécessaires, afin que la procédure se déroule dans les meilleures conditions et les meilleurs délais. Ainsi Général Emballage utilise de façon de préparer la commande d'un client une pour les produits finis et l'autre pour les déchets.

2.4.1. Pour les produits finis

Une fois que le bon de commande est reçu, pour les produits finis, le service commercial va procéder à la vérification de la situation des paiements pour les anciens clients, par ailleurs, si c'est un nouveau client ou un nouveau produit, ils vont lui créer un profil sur le

logiciel VOLUPACK, en insérant les informations suivantes : carte fiscale, registre de commerce, la banque du client, CAGEX. Comme le montre le schéma si dessous :

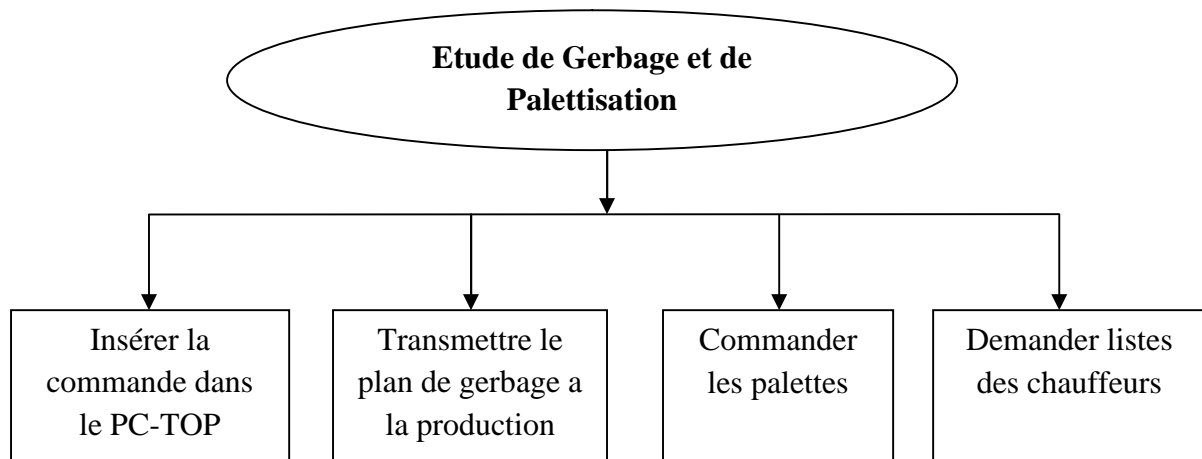
Figure N°04: la démarche à suivre après la réception du bon de commande



Source : Etabli par nos soins à partir des informations interne de l'entreprise.

Après vérification des composants et des prix des articles commandés, le service export procède a une étude de gerbage et de palatisation pour établir le plan de colisage et le plan de chargement, ensuite ils y aura insertion de la commande dans le PC TOP, après avoir su la démontions des palets de chaque produits ils vont établir un bon de commande des palettes à fabriquer, ensuite ils remettent à la réception plus au contre mètre le plan de colisage et de gerbage des produits sur palettes, le service va vérifier le respect des dates annoncées pour la production, après la réalisation de cette opération ce dernier demandera le nombre des camions nécessaires plus les cordonner des chauffeurs à TMF. A la fin ils vont établir une demande de constitution de dossier pour exportation pour établir le dossier export relatif aux quantités produites, comme le montre le schéma si dessous.

Figure N°05 : L'étape de la préparation de la commande des produits finis



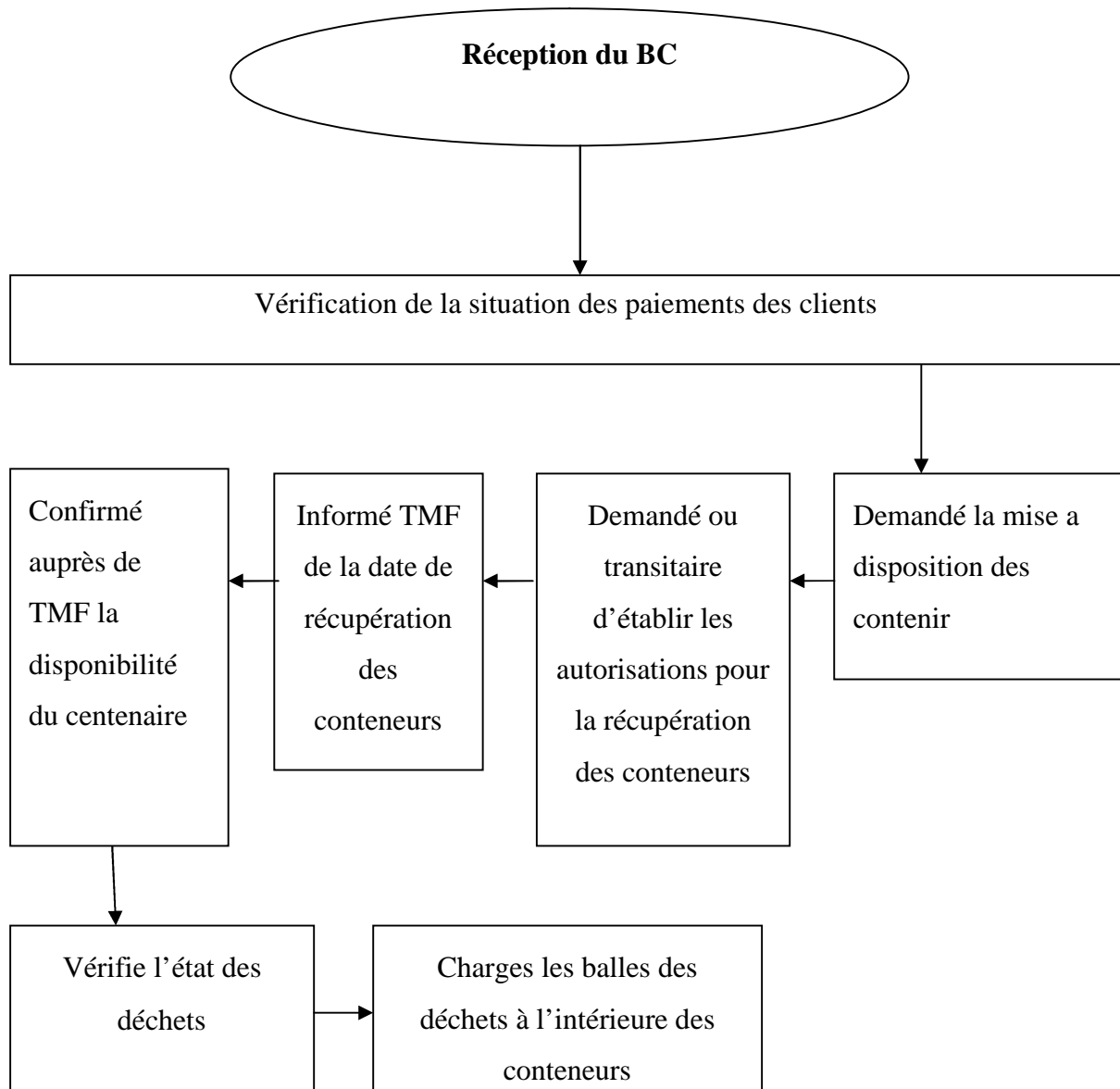
Source : Etablie par nos soins à partir des informations interne de l'entreprise.

2.4.2. Pour les déchets

A la réception du bon de commande pour les déchets qui contient (la période de fret plus les prix sur les tonnes plus les quantités commendes), le service commercial procède à vérification de la situation des paiements de client. En parallèle le service approvisionnement donne la liste de bill of leading au service export pour voir la liste des conteneurs vides, après avoir choisir le nombre des conteneurs nécessaire. Ensuite ils demandant la disponibilité de ses conteneurs auprès de la compagnie maritime CMA-CGM.

Ensuite demander au transitaire d'établir l'autorisation pour récupérer les conteneurs vides et appeler TMF pour les récupérer. Ensuite l'entreprise va procéder à la vérification de l'état des déchets, le poids et les quantités des balles. En fin ils vont charges ses balles à l'intérieure des conteneurs, comme le montre le schéma ci-dessous :

Figure N° 06 : L'étape de la préparation de la commande pour les déchets



Source : Etabli par nos soins à partir des informations interne de l'entreprise.

2.5. L'étape des documents à préparer et à envoyer

Une fois l'étape de la préparation de la commande est finalisée, le service commercial va passer à l'élaboration du dossier commercial et de dossier export, après avoir reçu le bon pesé.

2.5.1. Les composants de dossier commercial

- ✓ Liste de colisage (LC) plus les réf et poids bruts et les tares des conteneurs (04 copies) ;
- ✓ Facture commerciale qui porte le prix unitaire / tonnes (05 copies) ;

- ✓ Déclaration sur l'honneur (04 copies) ;
- ✓ Demande de domiciliation pour la banque (banque extérieure algérienne) (02 copies) ;
- ✓ Engagement de rapatriement des fonds pour la banque (02 copies) ;
- ✓ Engagement de rapatriement des fonds pour la douane (03 copies).

Les deux premiers documents sont signés par le responsable du service commercial, et les autres documents sont signer par le directeur des finance et comptabilité.

N.B : Après la signature des documents faxer la facture commerciale plus la demande de domiciliation a BEA pour obtenir le numéro de domiciliation plus la date correspondante afin d'établir l'engagement de rapatriement des fonds pour la douane et le faire signé.

2.5.2. Les composants de dossier export

- ✓ Facture commercial (07 copies originales) signé par le responsable commercial ;
- ✓ Lettre de transport à faxer à TMF pour établir (07 lettre de transport) à récupérer pour les faire me responsable commercial ;
- ✓ Liste colisage (06 copies originales) signé par le responsable commercial ;
- ✓ Engagement de rapatriement des fonds (02 copies) signé par le directeur de finance et comptabilité pour la banque ;
- ✓ Déclaration sur l'honneur (06 copies) singé par le directeur de finance et comptabilité ;
- ✓ Engagement de rapatriement des fonds (04 copies) signé par le directeur de finance et comptabilité pour la douane ;
- ✓ Le certificat d'origine (date de la facture commerciale plus le montant en Euro plus le poids total brute plus l'adresse et les noms du client).

Après constitution du dossier export et commercial, l'entreprise établira le certificat original et la lettre de transport pour TMF. Ensuite elle fixe la facture et la demande de domiciliation pour obtenir un numéro domiciliation de l'opération à reporter sur l'engagement de rapatriement douane (ce qu'en appelle pré-domiciliation). En fin l'entreprise envoie par email le dossier de dédouanement au client qui contient facture commercial, lettre de transport et la liste de colisage.

2.5.3. Les documents à envoyer et à garder pour la domiciliation

Nous présenterons les principaux documents à envoyer pour la domiciliation.

2.5.3.1. Pour les déchets**- Dossier à envoyer pour la banque extérieur d'Algérie**

- ✓ Factures commerciales (05 copies) pourtant la date et le numéro de domiciliation.
- ✓ Liste de colisage (02 copies) ;
- ✓ Déclaration sur l'honneur (01 copie) ;
- ✓ Demande de domiciliation (02 copies) retour d'une copie avec le numéro de domiciliation et la date ;
- ✓ Engagement de rapatriement des fonds pour la banque (01 copie).

-Dossier à envoyer au transitaire

- ✓ Factures domiciliées (02 copies) ;
- ✓ Liste de colisage (02 copies) ;
- ✓ Déclaration sur l'honneur (02 copies) ;
- ✓ Engagement de rapatriement des fonds pour la douane (02 copies).

- Dossier à garder

- ✓ Récupérer les deux les deux factures domiciliées ;
- ✓ Garder une copie de la liste de colisage ;
- ✓ Garder une copie de la déclaration sur l'honneur ;
- ✓ Récupérer une copie domiciliée de la demande de domiciliation ;
- ✓ Garder une copie de l'engagement de rapatriement des fonds pour la banque ;
- ✓ Garder une copie de l'engagement de rapatriement des fonds pour la douane.

2.5.3.2 Pour les produits finis

Dans ce qui suit, on va énumérer les principaux dossiers envoyés pour les produits finis à la banque extérieure d'Algérie.

- Dossier à envoyer pour la banque extérieure d'Algérie

- ✓ 07 factures commerciales (originales) ;
- ✓ 02 demandes de domiciliation ;
- ✓ Une déclaration sur l'honneur ;

- ✓ Liste de colisage plus la lettre de transport pour chaque camion ;
- ✓ Un engagement de rapatriement des fonds pour la banque.

-Dossier à envoyer à la chambre de commerce

- ✓ Une facture domiciliée ;
- ✓ Une déclaration sur l'honneur ;
- ✓ Certificat d'origine.

-Dossier à envoyer pour le transitaire

- ✓ 02 factures domiciliées ;
- ✓ 02 déclarations sur l'honneur ;
- ✓ 02 engagements pour la douane ;
- ✓ 02 listes de colisage et de transport pour chaque camion.
- ✓ Certificat d'origine ;
- ✓ Registre de commerce plus la carte fiscale.

2.6. L'étape d'expédition de la marchandise

Dés que la commande du client est préparée, le service export va entamer les démarches nécessaires pour l'expédition.

2.6.1. Pour les produits finis

Lors de l'envoi du dossier nécessaire pour le transitaire, le service export transmette une demande d'emportage sur le site au transitaire afin d'envoyer un douaner. Le jour de scellement ils présentent une liste de colisage par camion au douaner, qui va remplir la demande d'emportage. Ensuite transmette par email ou faxe le PV d'emportage au transitaire. Puis récupérer auprès du transitaire la lettre de douane pli fermé, le D11 et certificat original.

Le lendemain du scellement parachever la facturation en insérant dans le logiciel VOLUPACK le montant de D11 de la transaction. Après avoir finalisé ses formalités, l'expédition de la marchandise est déclenchée, en donnant à chaque chauffeur et au chef de la file les dossiers nécessaire pour être présente au poste frontalier.

2.6.2 Pour les déchets

Dés la confirmation de la destination au près du client plus le nombre de conteneurs pleins à envoyer, le service export va envoyer la mise à disposition au transitaire pour

demander la mise à quai pour établir les autorisations d'envoi au port de Bejaia les conteneurs pleins.

Ensuite, envoyer par email au client la facture pour l'informer de l'envoi des conteneurs pleins au port de Bejaia.

2.7. L'étape de règlement et de virement des fonds

Lors de la réception du Swift relatif au virement du client, la direction commerciale transmet à la direction finance et comptabilité les documents exigés, à savoir la facture commerciale, le coulisement maritime, la liste de colisage, certificat d'origine. Une fois que la banque BEA a reçu le virement des fonds effectué par la banque du client. Celle-ci transmet une attestation de rapatriement des fonds a la direction finance et comptabilité qui effectuer l'enregistrement comptable de l'opération, et transmet à son tour la confirmation du virement à la direction commerciale. Avec le virement des fons l'opération de la procédure d'exportation s'achève. Vu que Général Emballage est obligé par la loi de faire le rapatriement des fonds dans un délai qui ne dépasse pas 180 jours, celle-ci fixe un délai de virement des fonds entre 60 a 120 jours pour ses clients. Dans le souci de fidéliser ces clients le chargé d'exportation, se charge du suivi de déroulement de l'opération jusqu'à ce que la marchandise arrivé seine, et que le client lui témoigne sa satisfaction.

3. Les contraintes de Général Emballage à l'international

3.1. Les contraintes liées à l'entreprise

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

D'après notre étude au sein de l'entreprise, nous avons constaté qu'il n'existe de véritable stratégie à l'exportation. Il en résulte :

- Une faible performance de la structure de communication et de la collecte des informations sur les marchés étrangers. L'activité de cette structure se limite seulement à la collecte des informations sur les clients étrangers à l'origine d'une commande ;
- Le manque de personnel dans le service d'exportation, ce qui traduit par des retards et des erreurs dans la mise en œuvre de la démarche administrative (deux agents pour fonctionner le service) ;
- L'inexistence de service marketing et manque de compétences dans le domaine de commerce international, sachant que ce service à une importance capitale dans l'organisation, parce que,

il est chargé de faire l'étude de marché et de faire connaître les produits de l'entreprise à l'international ;

-Manque de dynamisme dans la prospection des clients étrangers. Celle-ci est limitée à la participation dans les foires et salons ;

-L'entreprise se limite aux marchés proches culturellement ou géographiquement, alors qu'elle peut franchir d'autres marchés tels que les pays de l'Europe, notamment qu'elle peut bénéficier de l'accord d'association avec l'UE.

3.2. Les contraintes liées à l'environnement externe

Les contraintes liées à l'environnement externe sont principalement les suivantes :

3.2.1. Les limites réglementaires et faiblesse des actions de promotion des exportations

-L'entreprise possède des clients qu'il faut approvisionner toute l'année, et cela nécessite l'installation des plateformes logistiques à l'étranger, mais la réglementation monétaire algérienne n'autorise pas cette installation. Ces contraintes ont fait perdre à l'entreprise un contrat important avec l'usine Peugeot en France ;

-L'obligation de payer en crédit documentaire présente une logique répressive pour l'entreprise. Puisqu'elle est obligée d'immobiliser des fonds à la banque dès qu'elle passe une commande. Cela garantit le paiement de la marchandise aux fournisseurs alors que l'entreprise n'a aucun moyen de vérifier sa conformité. Par ailleurs, ce mécanisme assure de juteuses commissions aux banques.

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

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

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

Ce surcoût, atténue la compétitivité des produits de Général Emballage en termes de prix sur les marchés étrangers.

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

3.2.3. Lenteurs administratives et douanières

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

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

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

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

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

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

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

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

4. Analyse des Chiffres de Général Emballage

L'exportation est un régime d'échange de produits et/ou services susceptible de générer plusieurs avantages pour l'entreprise exportatrice. Elle permet d'augmenter le chiffre d'affaire en prospectant de nouveaux marchés étrangers.

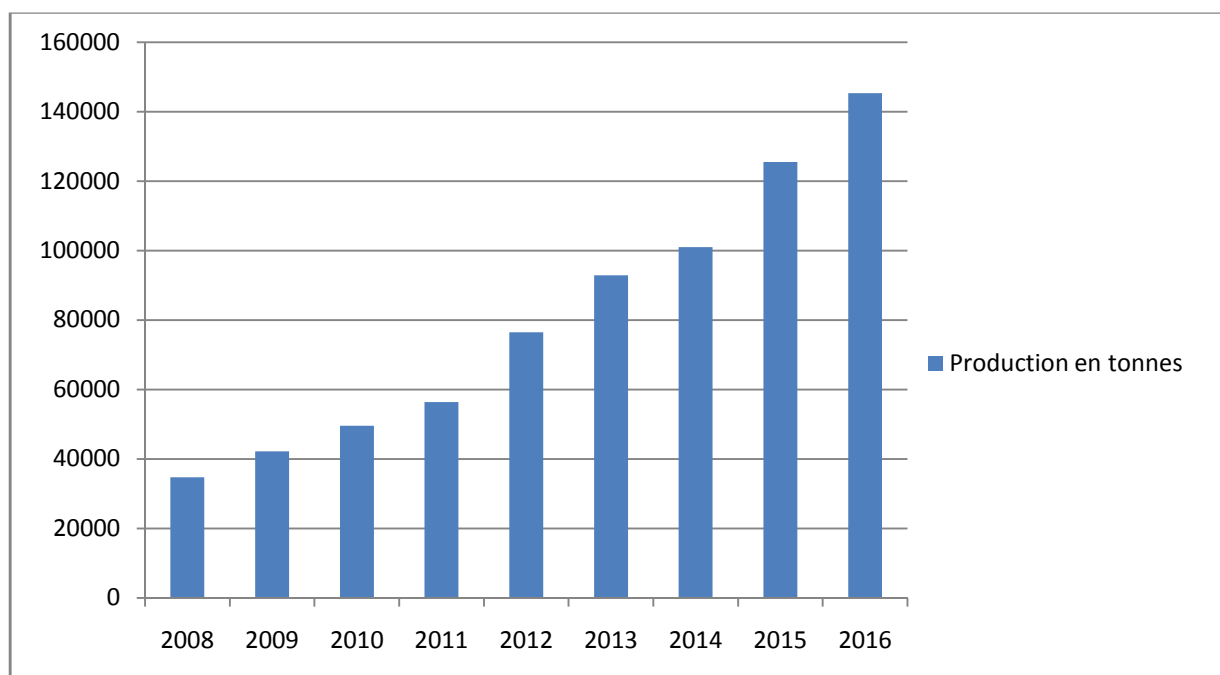
4.1. L'évolution de la production de Général Emballage

Le tableau suivant présente la production de l'entreprise Général Emballage (pour la période 2008 à 2016).

Tableau N°08 : Evolution de la production de Général Emballage (2008-2016) en tonnes de papier

Année	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Production	34	42	49	56	76	92	100	125	145
Onduleuse	768	200	609	434	490	862	982	540	325
Taux de croissance%	–	21%	18%	14%	35%	21%	08%	24%	32%

Source : Réalisé à partir des données internes de l'entreprise.

Figure N°07 : Evolution de la production en tonnes pour la période de 2008 à 2016

Source : Etabli à partir des données du tableau n°08.

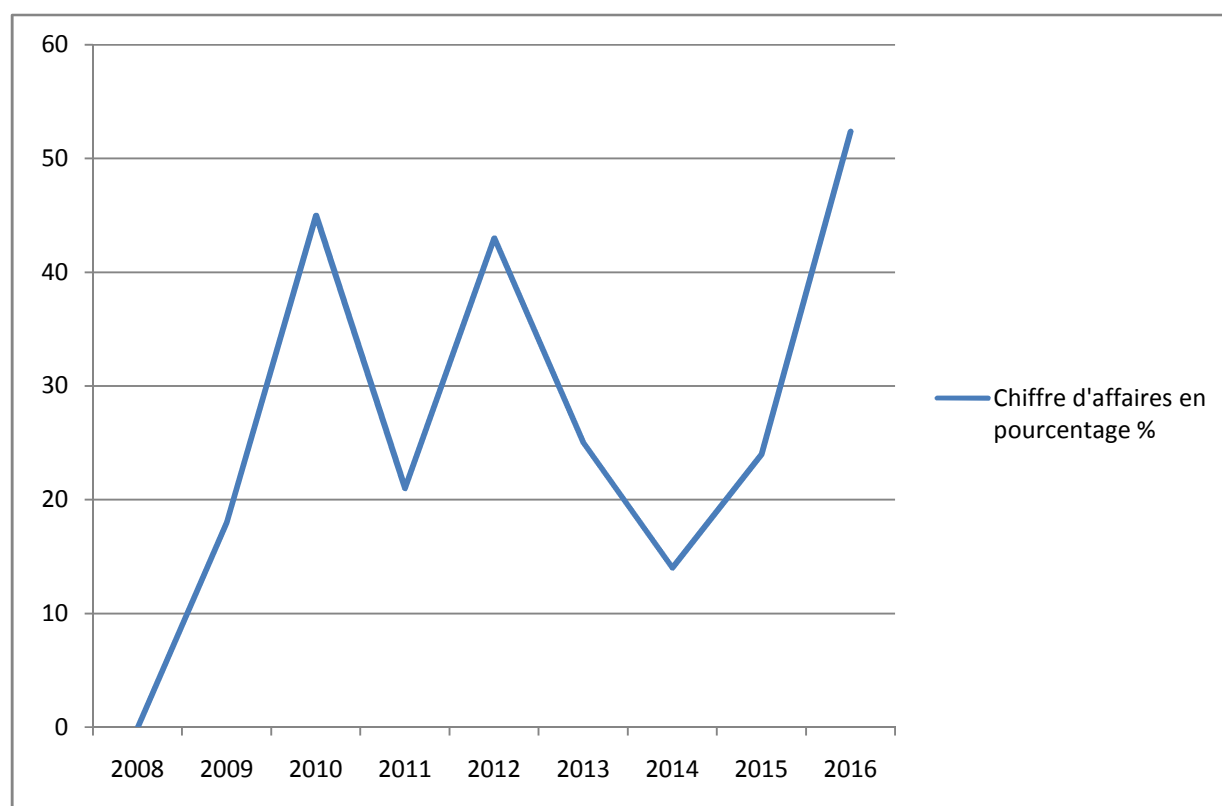
D'après les données ci-dessus, on note que le volume de la production augmente d'une année à une autre, ceci montre d'une part, les efforts déployés par l'entreprise, par l'acquisition de deux unités de production, l'une à Sétif (en 2007) et l'autre à Oran (en 2008), ainsi que l'extension des deux unités en 2009.

En 2012, l'entreprise a enregistré un taux de croissance de 35% vu l'augmentation de la demande sur le marché intérieur (elle couvre 80% des besoins en carton ondulé). Pour l'année 2015 Général Emballage relève une croissance de 24% engendré par le démarrage d'une nouvelle unité de production à Sétif.

4.2. Evolution du chiffre d'affaires

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

Figure N°08 : Evolution du chiffre d'affaires de l'entreprise Général Emballage de 2008 à 2016 en %



Source : réalisé par nous même a partir des données internes de l'entreprise.

Les données ci-dessus montrent clairement un chiffre d'affaires d'une tendance croissante de l'entreprise. Celle-ci a enregistré un taux d'évolution plus élevé en 2012, soit 45% par rapport à l'année précédente. Les clients trouvent chez Général Emballage les avantages différentiels suivants :

- Répondre dans les délais raisonnables, donc très réduits, à la demande des clients, notamment, ceux déjà fidèle à l'entreprise ;
- Construire des stocks de produits pour les grands clients dans l'objectif de leur permettre de faire face à toute demande non planifiée ;
- Développer l'activité marketing et désigner et proposer aux clients des maquettes et des emballages répondant à leurs produits et à leurs besoins en termes de publicité (L'emballage en carton ondulé constitue le support publicitaire de plus en plus usité) ;
- Développer les compétences des collaborateurs pour améliorer leurs performances ;
- Lancer l'opération de certification ISO durant l'exercice 2009.

4.3. Evolution du portefeuille client à l'export

Dans le tableau suivant, nous présenterons l'évolution du nombre de clients étrangers de Général Emballage.

Tableau N°09 : Evolution du nombre de clients étrangers de 2008 à 2016

Année	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre de clients	1	1	2	4	5	16	31	41	45
Le nombre cumule de clients étrangers	1	2	4	8	13	29	60	101	146

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

D'après les données ci-dessus, on remarque une évolution considérable de nombre de clients à l'export à partir de 2013 qui s'explique principalement par le déclenchement de l'activité d'exportation de l'entreprise avec son fournisseur espagnol (ce dernier importe les déchets pas les produits finis), ainsi que la conquête du marché libyen après avoir conclu un partenariat avec le groupe tunisien la Rose blanche (en avril 2014) pour la distribution des produits de Général Emballage sur le marché libyen.

En commençant à exporté vers la Tunisie, le nombre de client de Général Emballage n'était que de (1) en 2008, puis il est carrément passé à 146 clients au début de l'année 2016. Cela montre une progression importante sur ce marché international qui s'explique par le développement des relations économiques avec les entreprises étrangères à travers l'adhésion aux chambres de commerce algéro-espagnol et algéro-française.

4.4. Evolution du chiffre des exportations

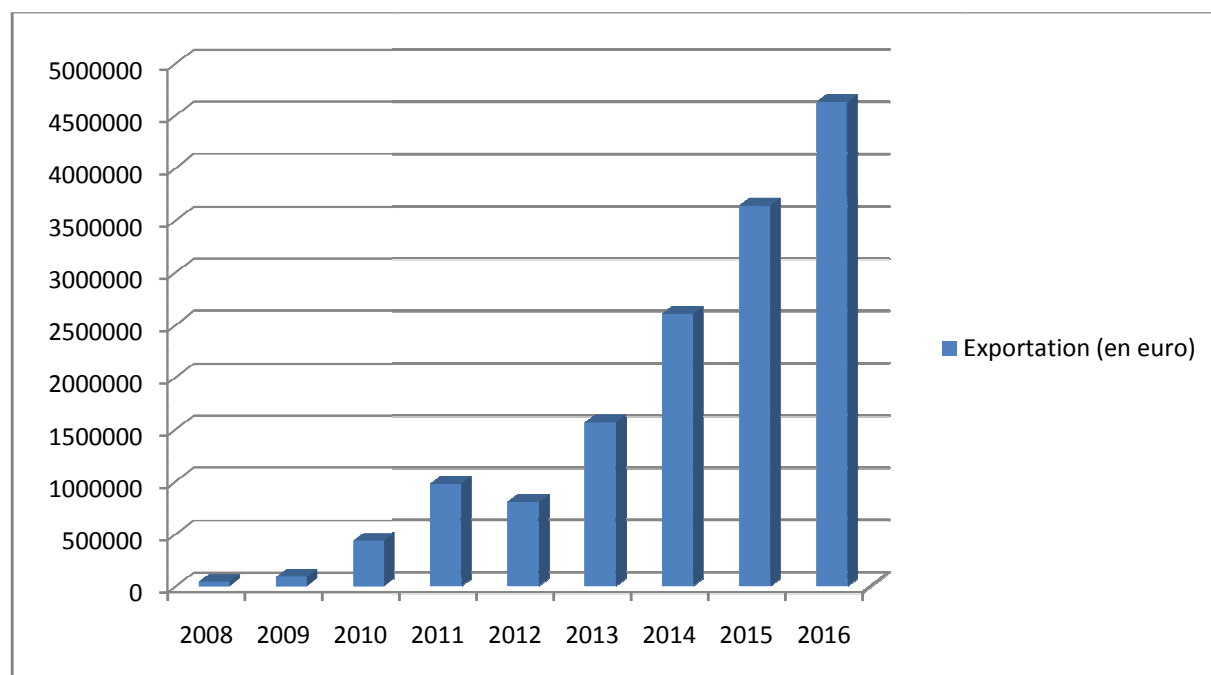
Dans le tableau suivant, nous présenterons l'évolution des exportations en valeurs.

Tableau N°10 : Evolution du chiffre des exportations de 2008 à 2016 (en euro)

Année	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Les exportations en valeur	45 603	92 659	440 345	978 461	804 582	1563 561	2602 635	3638 116	4628 332

Source : Réalisé à partir des données par le service d'exportation de Général Emballage.

Figure N°09 : Evolution du chiffre des exportations (2008 à 2016)



Source : Etabli à partir des données du tableau N°10.

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

En 2011, les exportations de Général Emballage connaissent une hausse phénoménale de plus de 100% notamment après avoir signé la convention avec la CAGEX en 2010 et bénéficié de ces prestations, principalement la couverture des risques commerciaux.

En 2012, la valeur des exportations a enregistré une baisse, soit de -17% par rapport à l'année précédente, cela est expliqué par l'instabilité survenue dans le pays de destination (la révolution du Jasmin en Tunisie) ainsi que par la réduction des exportations pour satisfaire la demande sur le marché intérieur qui était importante (en 2012 elle couvre 80% des besoins

nationaux en carton ondulé). Cependant, l'entreprise a surmonté cette situation et continue à vendre ses produits sur le marché tunisien.

En 2015, un niveau élevé des exportations a été enregistré, soit une valeur de plus de trois millions d'euros, dans la même année, l'entreprise a reçu un nombre important de commandes de la part des nouveaux clients (majoritairement tunisiens).

Conclusion

Pour conclure, l'étude menée au sein de l'entreprise Général Emballage nous a permis de déceler les facteurs favorisant sa démarche à l'international. Depuis l'année 2008, l'objectif de l'entreprise à l'international est d'intensifier ses produits sur les marchés étrangers.

En prenant compte de l'âge, la taille et l'expérience internationale de l'entreprise, ainsi que les deux (2) marchés étrangers (Tunisie depuis 2008 et la Lybie à partir de l'année 2014) auxquels s'adresse Général emballage, on déduit que l'entreprise est au premier stade du processus d'internationalisation, ce qui nous permet de dire qu'elle poursuit une stratégie internationale.

***Conclusion
générale***

Conclusion générale

L'internationalisation représente une opportunité de développement pour l'entreprise. Ce développement 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'affaire, de diversifier ses approvisionnements et ses ouvertures. D'autres facteurs tels que la concurrence qui s'intensifie, le développement de certains marchés et les obstacles tarifaires et non tarifaires, poussent également l'entreprise à s'internationaliser.

Général Emballage est le plus grand producteur et transformateur de carton ondulé en Algérie. Elle est l'une des rares entreprises algérienne qui s'est investie dans le métier de l'exportation de ses produits. Cette entreprise possède des sites de transformation relativement modernes (onduleuse), des compétences locales et un niveau technologique performant dans la transformation de carton ondulé.

Elle vise à satisfaire le marché national et à exporter le surplus et contribue au développement de l'industrie nationale. L'entreprise a pour mission principale de développer la production, d'assurer la qualité et le conditionnement d'emballage qui permet de faire passer l'Algérie du stade d'importateur à celui d'exportateur.

A la lumière des résultats de notre travail, nous constatons que:

- ✓ La première hypothèse est validée parce que GE s'internationalise à travers le mode d'exportation ;
- ✓ En revanche, la deuxième hypothèse est infirmée parce que l'entreprise GE exporte vers plusieurs pays appartenant à des zones géographiques différentes ;
- ✓ La troisième hypothèse est validée parce que durant la première d'exportation de Général Emballage, on remarque qu'à cette époque la majorité du marché algérien était détenu par son concurrent Tonic Emballage.

L'analyse de la stratégie et La procédure d'exportations de l'entreprise Général Emballage, ainsi que Les contraintes rencontrées par cette dernière. Nous avons ressortie les résultats suivants :

-Depuis 2008 l'entreprise Général Emballage est sur la seine internationale à travers le mode d'exportation vers la Tunisie. Afin de se rapproche et de fidéliser ses clients, d'accroître sa part de marché, renforcer sa flexibilité et amélioré ses performances sur ce marché, l'entreprise a procéder à l'installation d'un bureau de liaison à Tunis¹ ;

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

Conclusion générale

-Général Emballage dispose de bonne capacité financière et de production, ainsi que des compétences organisationnelles, logistiques et humaines nécessaires à la réussite de son projet d'exportation sur le marché Tunisien. En constate aussi sur ce point que l'entreprise s'appuie sur la qualité de ses produits, ce qui lui a permis d'être compétitive sur le sol Tunisien.

-Le choix des marchés à pénétrer est effectué par rapport à la proximité géographique, socioculturelle et niveau de développement, cela traduit une application de l'approche comportementale lors de l'expansion à l'extérieur ;

-L'entreprise est confrontée à des contraintes internes et externes atténuant la compétitivité de l'entreprise à l'internationale, ces contraintes sont essentiellement le manque de compétence et de service dans le domaine de marketing, la cherté de coûts de production, lenteurs administratives et douanières...etc.

-Pour la commercialisation de ses produits sur le marché Tunisien, Générale emballage a choisi :

- ✓ pour le prix, une stratégie de pénétration en deux étapes, avec une politique d'alignement sur la concurrence dans un premier temps, puis un relèvement progressif des prix, avec la consolidation de la notoriété de l'entreprise ;
- ✓ pour la promotion de l'entreprise sur ce marché, une politique de standardisation, concrétisée par la réalisation d'une campagne publicitaire, en faisant appel à des moyens publicitaire média et hors média ;
- ✓ pour ce qui est de la distribution, elle a opté pour un circuit direct ;
- ✓ En ce qui concerne la politique de couverture de marché et de produit, celle-ci a opté pour une politique d'adaptation. L'entreprise conçoit et réalise ainsi ses produits selon la demande de ses clients.

Malgré toutes les entraves et obstacles que rencontre l'entreprise Général Emballage au cours de ses opérations d'exportation, celle-ci reste une entreprise ambitieuse et déterminée à se développer à l'international et élargir d'avantage son champ d'action.

***Références
bibliographiques***

(Les ouvrages)

- AMELON J, CARDEBAT J, les nouveaux défis de l'internationalisation : quel développement international pour l'entreprise après la crise, Ed de boeck Université, bruxelles, 2010.
- BENISSAD H, (1991), La réforme économique en Algérie ou l'indicible ajustement structurel, Alger. OPU.
- BEY NASRI Ali, Il y a absence de volonté politique pour booster les exportations hors hydrocarbures, entretien avec ; secrétaire général de l'ANEXAL, entretien réalisé par ECONOMICA, la revue de l'Economie et de la Finance -N° 9-Mars 2008, Alger.
- BOUYAKOUB A, L'économie algérienne et le programme d'ajustement structurel, (2006).
- BOUGLET Johan, la stratégie de l'entreprise, Paris, 3^{eme} édition, 2013.
- BRUNO Bachy et al, « toute la fonction management », Dunod, paris, 2010.
- DARBELAT M, IZARD L et SCARAMUZZA M, L'essentiel sur le management, 5^e édition, Foucher, paris, 2006.
- GERVAIS Michel, stratégie de l'entreprise, 4e édition, Economica paris, 1995.
- JASMIN Eric, Nouvelle économie et firmes multinationales les enjeux théoriques et analytiques : le paradigme éclectique, cahier de recherche, université de Québec à Montréal, 2003.
- LEGRAND, MARTINI G, Gestion des opérations import-export, édition Dunod, Paris, 2008.
- LEMAIRE Jean-Paul, stratégies d'internationalisation, 3^{eme} édition, Ed. Dunod, paris, 2013.

Bibliographie

- MERCIER-Suissa C, BOUVERT-Rivat C, L'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise, Ed GUALINO, Paris 2007.
- ST-PIERRE Josée et al, Mondialisation et internationalisation des PME, Ed, université du Québec, Québec, 2011.

(Mémoires et thèses)

- AMROUCHE T, AOUADENE L, La stratégie d'exportation des entreprises en Algérie, Mémoire de Master en sciences commerciales, Université de Bejaia, 2014-2015.
- BOUZID T, Analyse d'expérience de l'entreprise Général Emballage à l'international, Mémoire de Master en sciences commerciales, Université de Bejaia, 2013-2014.
- CHABAB M, Marketing et internationalisation des entreprises, mémoire de master, Ecole supérieur du commerce, 2004.
- HAMROUNE N, Itchir Wassila, La compétitivité à l'exportation des entreprises agroalimentaires en Algérie, mémoire de master en sciences commerciales, Université de Bejaia, 2014-2015.
- OURDANI D, Politiques de soutien à l'entreprise exportatrice et leur impact sur les exportations hors hydrocarbures, mémoire de master en sciences commerciales, Université de Bejaia, 2015-2016.

(Rapports d'organisations officiels et document)

- Centre d'études des transports pour la Méditerranée "CETMO" « Le secteur logistique sur la rive sud de la Méditerranée Occidentale », octobre 2010.
- Document interne de l'entreprise, 2016/2017.
- Données de Général emballage, 2016.

Bibliographie

- ECOTECHNICS potentiel d'exportation hors hydrocarbures, étude pour l'ANEXAL, financement SFI. Aout, 2004.
- GRINE Salim, «Payer les armateurs en devises est un handicap pour l'exportation», Directeur des exportations à IMC (Industries Médico-chirurgicales), entretien réalisé par la revue l'Eco n° 51 / du 1^{er} au 15 octobre 2012, Alger.
- L'OCDE : Une nouvelle façon d'élaborer une stratégie d'exportation : Mettre à profit la chaîne de valeur », Centre du commerce international (CCI), 2003.
- L'Office pour l'orientation, le Suivi et la Coordination de l'Investissement Privé (OSCIP) qui a été marquée par une volonté d'encadrer et d'orienter les PME, selon les objectifs fixés par le plan quinquennal de l'époque, conformément à ces dispositions durant la période entre 1982 et 1988.
- Ministre des finances, Direction Générale des Douanes (Statistiques du Commerce Extérieur De l'Algérie, (Période : 2015-2016).
- Ministre du commerce, Direction de la promotion des exportations, «recueil relatif aux avantages et facilitations accordés aux exportations hors hydrocarbures», avril 2007.
- Ministre de Commerce, texte réglementaire régissant les fonds spécial pour la promotion des exportations direction de la promotion.

(Séminaires)

- KHEFFACHE K, Sensibilisation à l'international, Stratégie et Diagnostic à l'export, in séminaire, 2013.

(Textes législatifs et réglementaires)

Bibliographie

- Décret exécutif n°2000-311 du 14 octobre 2000 modifiant et complétant le décret exécutif n°96-9 du 3 mars 1996 instituant la chambre algérienne de commerce et d'industrie, J.O.R.A n° 61, 39^{ème} année du 18 octobre 2000.
- Forum des chefs d'Entreprises, « Indice du forum pour la performance de l'entreprise algérienne », Alger, Janvier 2011.
- L'article 19 du règlement n° 06-2011 du 19 octobre 2011 modifiant et complétant le règlement n°07-01 du 03 février 2007, « relatif aux règles applicables aux transactions courantes avec l'étranger et aux comptes devises ».
- L'article 13 du code des taxes sur le chiffre d'affaires.
- L'article 220-3 du code des impôts directs et taxes assimilées.
- L'ordonnance 74-12 du 30 janvier 1974.

(Sites internet)

- www.algex.dz.
- www.caci.dz.
- www.cagex.dz .
- <http://www.mincommerce.gov.dz>
- www.mincommerce.gov.dz.
- www.netpme.fr/economie/321-risques-exportation.html.
- www.safex.dz

Annexes

Liste des annexes

Liste des annexes

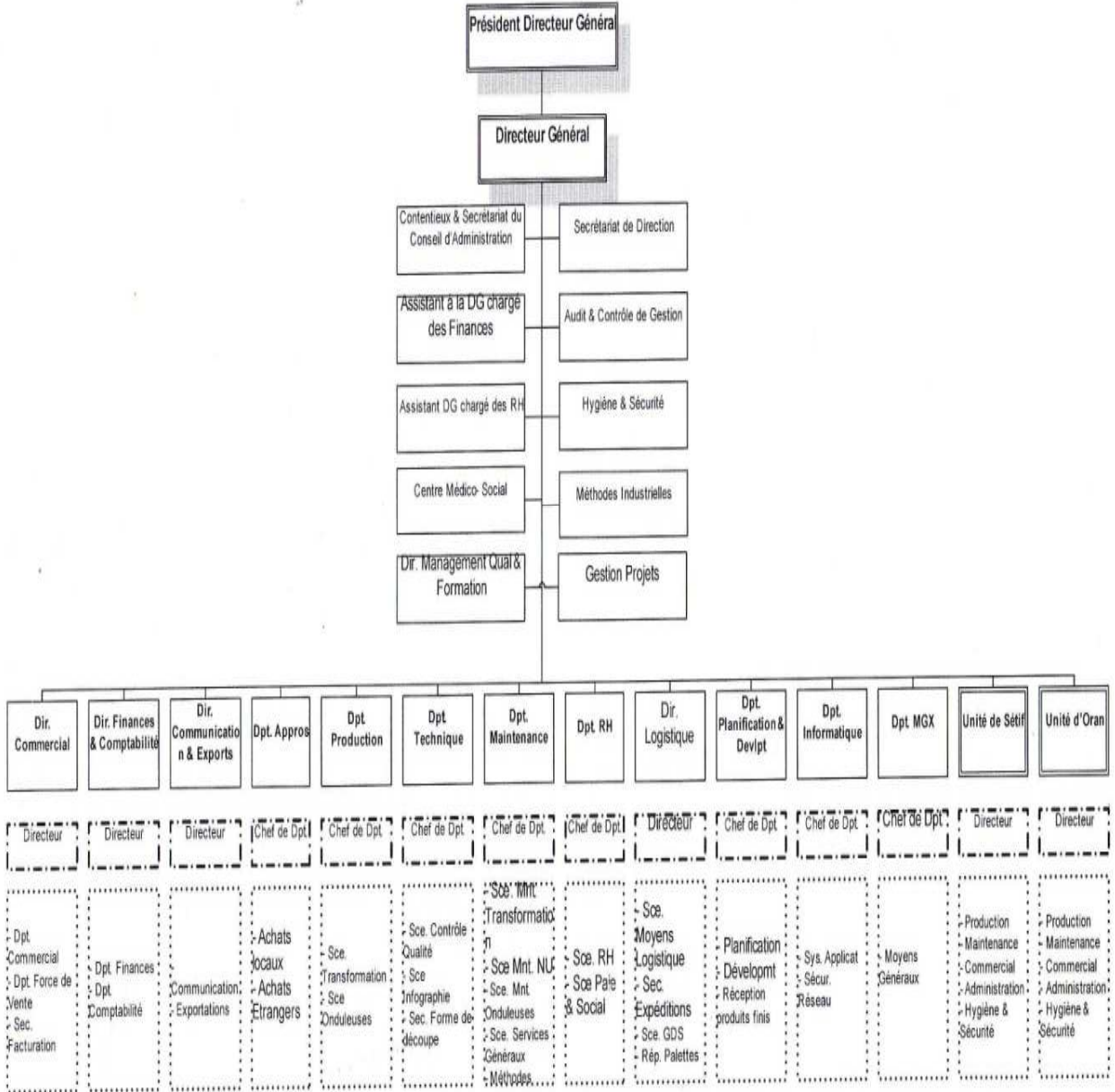
N° Annexe	Intitulé	N° page
01	Organigramme : siège et unités	I
02	Déclaration sur l'honneur	II
03	Demande de domiciliation bancaire à l'export	III
04	Facture commerciale	IV
05	Liste de colisage	VI
06	Engagement de rapatriement des fonds pour la banque	VII
07	Engagement de rapatriement des fonds pour la douane	VIII
08	Demande d'agrément sur acheteur	IX
09	Décision de modification d'agrément sur acheteur	X
10	Bon de commande de palette pour export	XI
11	Bon de commande interne	XII
12	D11	XIII
13	Lettre de transport	XIV
14	Le plan de colisage et de gerbage	XV



GENERALEMBALLAGE
INDUSTRIE DU CARTON ONDULE

Etabli par : A. AHFIR
Vérifié par : K. BERRABAH
Date : 18 Juillet 2016

ORGANIGRAMME : SIEGE ET UNITES



Légende :

Dpt : Département - Dir : Direction - Sec. Service - Sec. Section



Société par actions au capital de 2.000.000.000 DZD
RC N° : 00 B 0183268 du 05/08/2009
NIF : 000006018326879
Article : 00200041041300000581
NIS : 099806250344426

Akbou le 13/12/2016

Déclaration sur l'honneur

Nous soussignés, SPA Général Emballage sise à la ZAC Taharacht, Akbou, Béjaia déclarons sur l'honneur que la marchandise mentionnée sur la facture N°230/2016 du 13/12/2016 d'un montant de 7 779 .00€ ,est bien conforme a celle indiquée dans la liste de colisage correspondante et est d'origine algérienne.

Le Président Directeur Général



SIÈGE SOCIAL & Usine d'Akbou: Z.A.C Taharacht Akbou 06001 – W. Bejaia – Algérie
Tél. : 00 213 34 19 64 64 – Fax: 00 213 34 19 61 89
contact@generalemballage.com

Usine SETIF: Z.E.A 3ème Tranche N° 15 B - BP 390 bis – 19000 SETIF
Tél. : 00 213 36 93 50 51 / Fax: 00 213 36 93 60 96
setif.contact@generalemballage.com

Usine ORAN : ZI Hassi Ameur N° 04 - lot N°10 commune Hassi Bounif 31121 Oran
Tél. : 00 213 40 23 97 20 / Fax: 00 213 40 23 79 65
oran.contact@generalemballage.com
www.generalemballage.com

Akbou le 14/01/2016

Raison Sociale de l'expéditeur: S.P.A GENERAL EMBALLAGE
Adresse: Z.A.C TAHARACHT AKBOU
N° Régistre de Commerce : 00 B 183 268-00/06
N° Identification fiscale: 099806250344426
N° de Compte Devise: 00200041041300000581
Numéro NIF: 000006018326879

Objet: DEMANDE DE DOMICILIATION BANCAIRE A L'EXPORT

Messieurs,

Nous vous demandons de bien vouloir procéder à la domiciliation à l'export de l'opération détaillée ci-après :

Client (Nom + Adresse):

Facture: ~~Pro forma~~/Commerciale/Contrat N°: **N°006/2016** **DU 14/01/2016**
Mode de Paiement: **0**
Désignation de la marchandise: **WASTE PAPER (DECHETS PAPIER CARTON)**
VENTILLATION PAR POSITION TARIFAIRE

Tarif Douanier	Nature du Produit	Quantité (T.M)	Prix € Unitaire	Montant global Devises €
47 07 90 00	Waste Paper (Déchets Papier Carton)	461,620	0,00 €	0,00 €

Les renseignements repris ci-dessus vous sont communiqués sous notre entière responsabilité et nous vous dégageons de toutes les conséquences qui peuvent éventuellement en découler.

De même que nous nous engageons par la présente à prendre en charge le risque qui pourrait éventuellement résulter de cette opération.

Veuillez, agréer, Messieurs, Nos Salutations Distinguées,

Akbou le: 14/01/2016**Signature et Cachet**



SIÈGE SOCIAL & Usine d'Akbou: Z A C Taharacht Akbou 06001 – W. Bejaia – Algérie
 Tél. : 00 213 34 19 64 64 – Fax : 00 213 34 19 61 89
 contact@generalemballage.com
Usine SETIF: Z.E.A 3ème Tranche N° 15 B - BP 390 bis – 19000 SETIF
 Tél. : 00 213 36 93 50 51 / Fax. 00 213 36 93 60 96
 setif.contact@generalemballage.com
Usine ORAN : ZI Hassi Ameur N° 04 – lot N° 10 commune Hassi Bounif 31121 Oran
 Tél. : 00 213 40 23 97 20 / Fax: 00 213 40 23 79 65
 oran.contact@generalemballage.com
 www.generalemballage.com

Akbou le 14/01/2016

FACTURE
N°006/2016

Client

Nom ou R.S

Adresse

Coordonnées bancaires :

Compte N° :

N°	DESCRIPTION	QTY (T.M)	UNIT PRICE €	TOTAL VALUE €
1	WASTE PAPER (DECHETS PAPIER CARTON)	461,620		-
			Valeur Totale	0,00 €

Incoterms : FOB PORT BEJAIA

Origine de la marchandise : ALGERIE

Paiement Par:

Coordonnées Bancaires:

BANQUE EXTERIEURE D'ALGERIE. AGENCE BEJAIA 41

R.I.B. 00200041041300000581





Société par actions au capital de 2.000.000.000 DZD
RC N° : 00 B 0183268 du 05/08/2009
NIF : 000006018326879
Article : 00200041041300000581
NIS : 099806250344426

13/12/2016

FACTURE
N° 230/2016

Client

Nom ou R.SAdresseCoordonnée bancaireCompte N°

N°	DESCRIPTION	QTY (unité)	UNIT PRICE	TOTAL VALUE
1	FOND 10KG SANS IMPRESSION	16 500		€
	COUVERCLE 05KG IMPRIMEE	12 600		€
	COUVERCLE 10KG S/IMP	7 350		€
	POIDS NET	8 751.45		
	POIDS BRUT	9 535.45		
	NOMBRE PALETTES	28,00		
	NOMBRE DE COLIS	28,00		
			Valeur totale	0.00 €

Incoterm: CPT

Origine de la marchandise: Algérie

Destination: Tunisie

Paiement Par: Transfert Libre 60 jours date facture

Coordonnées Bancaires

BANQUE EXTERIEURE D'ALGERIE. AGENCE BEJAIA 41

R.I.B. 00200041041300000581

Swift: BEXADZAL041





SIÈGE SOCIAL & Usine d'Akhou: Z.A.C Taharacht Akhou 06001 - W Bejala - Algérie
Tél. : 00 213 34 19 64 64 - Fax : 00 213 34 19 61 69
contact@generalemballage.com

Usine SETIF: Z.E.A 3ème Tranche N° 15 B - BP 390 bis - 19000 SETIF
Tél : 00 213 36 93 50 51 / Fax : 00 213 36 93 60 96
setif.contact@generalemballage.com

Usine ORAN: ZI Hassi Ameur N° 04 - lot N° 10 commune Hassi Bounif 31121 Oran
Tél. : 00 213 40 23 97 20 / Fax: 00 213 40 23 79 65
oran.contact@generalemballage.com
www.generalemballage.com

Akhou le 14/01/2016

LISTE DE COLISAGE

Client
Nom ou R.S VIPA Lausanne S,A
Adresse Galeries Benjamin-Constant 1,
Case Postale 7700 CH-1002 LAUSANNE (SWITZERLAND)

N°	Numéro de conteneur	Numéro de Seal	Poids brut (Kg)	Tare (Kg)	Poids net (Kg)	Nombre de balles
1	TCLU5687080		28000	3900	24 100	54
2	ECMU9258713		28760	3900	24 860	54
4	TCLU1503306		28500	3900	24 600	54
4	GESU6572728		27520	3900	23 620	54
5	TCLU9698992		27540	3900	23 640	54
6	CMAU5810272		28380	3860	24 520	54
7	CMAU5698394		28060	3860	24 200	54
9	TGHU8972691		27620	3870	23 750	54
9	TGHU8627144		29240	3870	25 370	54
10	GLDU7162350		27440	3900	23 540	54
11	TCLU6554820		27440	3900	23 540	54
12	TCLU1471277		29000	3900	25 100	54
13	CMAU4016859		28140	3900	24 240	54
14	CMAU5860925		27160	3860	23 300	54
6	TCNU4135653		28200	3900	24 300	54
16	TGHU6357836		29040	3900	25 140	54
17	TEMU7803400		29740	3900	25 840	54
18	TEMU6609601		26040	3900	22 140	54
19	GESU6863765		29720	3900	25 820	54
			535 540,00	73 920,00	461 620,00	1026
Poids Moyen pour les 19 TCs						24 295,79
Facture	N°06/2016	DU	14/01/2016			





Société par actions au capital de 2.000.000.000 DZD
RC N° : 00 B 0183268 du 05/08/2009
NIF : 000006018326879
Article : 00200041041300000581
NIS : 099806250344426

Akbou le 13/12/2016

ENGAGEMENT De Rapatriement de Fonds

Nous soussignés, S.p.a. Général Emballage sise à la ZAC Taharacht Akbou, nous nous engageons à réaliser le rapatriement de fonds de l'Exportation de Carton Ondulé , réalisée suivant la facture N°230/2016 du 13/12/2016 d'un montant de 7 779 .00€ et ce dans les délais réglementaires.

Le Président Directeur Général



Société par actions au capital de 2.000.000.000 DZD
RC N° : 00 B 0183268 du 05/08/2009
NIF : 000006018326879
Article : 00200041041300000581
NIS : 099806250344426

Akbou le : 13/12/2016

**A Monsieur l'inspecteur
Principal aux Sections des
Douanes de Bejaïa**

Objet: ENGAGEMENT

De Rapatriement de Fonds

Régime:

D11:

Date

Nous soussignés, S.p.a. GENERAL EMBALLAGE sise à la ZAC Taharacht Akbou, nous nous engageons à vous remettre l'attestation de rapatriement de fonds de l'Exportation de Carton Ondulé, réalisée suivant la facture numéro **230/2016 du 13/12/2016**, d'un montant de **7 779 .00 Euros**, domiciliée par BEA Bejaïa sous le N° 060302/2016/4/CT/00052/EUR du 14/12/2016 et ce dans les délais réglementaires.

Le Président Directeur Général





CAGEX

COMPAGNIE ALGERIENNE D'ASSURANCE ET DE GARANTIE DES EXPORTATIONS

S.P.A. AU CAPITAL DE 2.000.000.000 DA

Adresse : 10, Route Nationale N° 36 Dély-Ibrahim, Alger.

Tél : 021.91.00.48 à 50- Fax : 021.91.00.44/45

R.C 00 B 14088 - Matricule Fiscal : 099616239128706- Article d'Imposition : 16232415021 - NIS : 099616230082327

**ASSURANCE CREDIT EXPORT
DEMANDE D'AGREMENT SUR ACHETEUR
POLICE GLOBALE**

POLICE N°

L'ASSURE : GENERAL EMBALLAGE SPA

Nom ou raison sociale : General Emballage SPA

L'ACHETEUR :

PRIVE PUBLIC

Nom ou raison sociale : SOCIETE LES

Adresse complète : Route Beni 8030

Code ville : 8030 Pays : TUNISIE

N° Registre de Commerce B194311997 Code Sirène ou équivalent :

Tél : +216 - Fax - Mail :

Références Bancaires : UIB – AG. Entreprise Nabeul

Compte Numéro

L'Activité : CONDITIONNEMENT DE PRODUITS AG

Avez-vous déjà traité avec cet acheteur ?

OUI NON

Si oui, depuis quelle date ? 2013

Chiffre d'affaires du dernier exercice : 217 732 €

S'agit-il d'un acheteur qui vous est affilié ?

OUI NON

Avez-vous déjà eu des incidents de paiement ?

OUI NON

Si oui, depuis quelle date ? Montant :€.

Les produits à exporter : CARTON ONDULE Quantité :

Montant global du contrat/marché : 300 000 €

Montant par expédition : 50 000 €

Rythme des expéditions :

Mode de paiement : Transfert Libre Délai de paiement : 120 jours

Montant du découvert demandé : 100 000 Euro

Risques à Assurer : RC (Risque Commercial) RP (Risque Politique) RIM (Risque d'Interruption de Marché)

PS/Veuillez préciser la monnaie de facturation

A AKBOU, le 18/11/2016

P/ L'ASSURE
(Cachet et signature)



CAGEX

COMPAGNIE ALGERIENNE D'ASSURANCE ET DE GARANTIE
DES EXPORTATIONS

S.P.A. AU CAPITAL DE 2.000.000.000 DA R.C. 00 B 14088

Adresse : 10, Route Nationale Dély-Ibrahim, Alger, Algérie.

Tél. : (213) 021 00 00 à 51 Fax : (213) 021.91.00.44/45

Matricule Fiscal : 099616239128706- Article d'imposition : 16232415021 - Nis : 0996 1623 00823 27

ASSURANCE CREDIT EXPORT
DECISION DE MODIFICATION D'AGREMENT SUR ACHETEUR
N° 2.1/0029/10/A0013/D03
POLICE GLOBALE

POLICE	CB	CP	NP	AN	AVIS/AVENANT DE RECONDUCTION	N°
	14.2	1	0029	10		R105
Echéance: 05/12/2016					Echéance: 05/12/2015 au 04/12/2016	
Code: WILAYA 06						N° REPIS

L'ASSURÉ : GENERAL EMBALLAGE SPA

L'ACHETEUR :

Code : 216\0066 (à rappeler dans toutes vos correspondances)

S/ Code : 605025487 /

COFACE

Dénomination : LES AGRUMES DU GOLF PLUS SARL

Adresse : ROUTE DE BENI KHALLED, 8030 GROMBALIA, NABEUL, TUNISIE

Cher Client,

En réponse à votre Demande de Modification d'Agrement du 07/12/2016 pour un montant de 11 900 000,00 DA, nous avons l'avantage de porter à votre connaissance que l'Agrement délivré par décision N° 2.1/0029/10/A0013/D02 est modifié comme suit :

DECOUVERT GARANTI : 9 0 0 0 0 0 0 DA. (*)
Validité : du 07/12/2016 (*) au 06/12/2017 (*)

DEPASSEMENT GARANTI : DA.
Validité : du __/__/__ au __/__/__

TOTAL : 9 0 0 0 0 0 0 DA
Soit : ONZE MILLIONS NEUF CENT MILLE DINARS ALGÉRIENS

CONDITIONS :

- Quotités Assurée : 80% en RC et 90% en RP
- Délai de Paiement : 120 Jours
- Mode de Paiement : Virement libre
- Autres Conditions :

- Risques couverts : RC(Risque Commercial) RP(Risque Politique)

Taux de prime : 0,90 %
RC : 0,80 %
RP : 0,10 %
Frais d'enquête : 0,00 DA
Frais de surveillance : 2 800,00 DA / Trimestre

PS : (*) : les éléments modifiés sont suivis d'une étoile



A Alger, le 15/12/2016

Tarik RAHMOUN
Directeur Arbitrage et
Evaluation des Risques

NB: La décision N° 2.1/0029/10/A0013/D02 n'est plus valide à compter du 07/12/2016

Note importante : Les décisions de la CAGEX revêtent un caractère confidentiel et ne doivent en aucun cas être communiquées à l'Acheteur.

 GENERALEMBALLAGE INDUSTRIE DU CARTON ONDULE	Réf: IM.R1.B Révision : 01 Date : 14/02/2016 Page : 1 / 1
	DEMANDE DE PALETTE POUR EXPORT

01/12/2016


BON DE COMMANDE DE PALETTE POUR EXPORT

Client	Produit	Désignation :	Dimension	QUANTITE
LES AGRUMES DU GOLF PLUS	FOND 10KG SANS IMPRESSION	Palettes	1200*800	16
	COUVERCLE 10 KG SANS IMPRESSION	Palettes	1200*800	8
	Couvercle 05 Kg imprimé	Palettes	1200*800	7

NB: Veuillez réaliser cette commande avant le 07/12/2016

Visa service Export	Visa service Logistique



 INDUSTRIE DU CARTON ONDÉ	Bureaux de Tunis - 5, Av de Paris / Boumhel El Bassatine -2097 Ben Arous / Tunisie Tel : +216-79 395 308 / Fax : +216-79 395 309 - tunis.contact@generalemballage.com
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

BON DE COMMANDE INTERNE	N°	190/2016
-------------------------	----	----------


Client:		Date:	01/12/2016
Code Client	CO1400		
BC Client N°	29/2016	Nombre Remorques :	1

Adresse de Livraison	Km 3 Route Béni Khaled 8030 - Gromballa
Date de livraison souhaitée client	12/12/2016
Date de mise à quai demandée	07/12/2016

Code article	Ref. Client	Désignations	Qté Commandées	Dimensions	Cann.	Base palette	Qté / Palettes	Nbr. Palettes	Qté à livrer	Prix Unit.	Total	Dim palettes	encubrement
CO1400E1		COUVERCLE 5 KG IMPRIME DAT'CHA	12600	394x296x70	B	3	2100	6	12600	000€	0 €	1310x700x2400 (Palette 1200x800)	1310x700x2400
EX00146- EX16100473 CO1400D1		Fond 10kg sans impression SKB140/HS165/KE140	16500	430x313x120	C	2	1100	15	16500	00 €	00	1340x820x2350 (Palette 1200x800)	1340x820x2350
EX00145- EX16100474 CO1400F1		Couvercle 10kg sans impression SKB140/HS165/KE140	7500	434x317x120	C	2	1100	7	7700	00 €	00	1110x950x2350 (Palette 1200x800)	1200x950x2350
Mode de Paiement Transfert Libre 60 jours date facture											Total Commande	00	
Situation des créances du client											Remise		Compensation sur Facture N°
Total Créances			Valeur Commandes en cours	Encours Total Client	Quota CAGEX	Total après Remise							
80 376.49 €			00.00 €	88 239.49 €	74 783.00 €								

Observations	1) Pour le couvercle 5 kg imprimé DAT'CHA, merci d'utiliser les plaques qui sont produit au nom du client NOZHA DATTE et qui a été annulé. 2) utiliser des palettes EURO 1200x800 (mais lors du calcul de l'empotage on s'est référé à l'encubrement)
---------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

réservés au BU de Tunis

Visa Chargé du client	Vérification Etudes et Méthodes	Vérification Service Commercial BU
		

Cadres réservés au Service Export - Akbou

Vérification AKBOU	Dérogation
Reçu le	
Révisé par	
Date Facturation Probable	

1 DECLARATION CODE 1101				2 LIBELLE EXPORTATION DEF				3 FEUILLET 0001				4 total/prioles 0003				5 EXEMPLAIRE DECLARANT							
7 IMPORTATEUR/EXPORTATEUR REEL SPA GENERAL EMBALLAGE												6 ENREGISTREMENT N° 2017-001016 (VALIDE) DATE - HEURE 2017-01-17 10:42 CODE - BUREAU 006201BEJATA-PORT				8 CACHET DU BUREAU							
8 ZONE INDUSTRIELLE TAHARACHY												11 TYPE D'OPERATION EXPORTATION				12 REGIMEMENT O.E.A.I				13 NAT. PLUS			
9 SAISIE DU NUMERO NIE S.I. 71 code fiscal 000006018326879-000000 06000												14 PRIX TOTAL FACTURE NET (TTC) MONNAIE EUR 8226,00				17 MONNAIE AUTRES PRIX MONTAI				18 MONNAIE ACCURANCEO MONTAI			
15 FOURNISSEUR / DESTINATAIRE REEL LES AGRUMES DU GOLF PLUS KM3 ROUTE BENI KHELLA, GRAMBALI												24 BOLCE AUTRES ELEMENTS ET (TTC)O				25 TAUX DE CHANGE 116,39530				26 DOBILICATION BANCAIRE 951261,10 060/302/2017/1/CT/00009			
20 PAYS/ACHAT VENTE CODE 186				21 PAYS/DEST/DEF CODE 186				22 RELAY VENTE/ACHAT				23 COOP. ACHAT				27 MANIFESTE N° ACHREMENT 2002/2116 LIC REP 15							
28 DECLARANT SARL UNIVERSAL TRANSIT 126 LOT CITE MAKOUDI 1 OU 16000												32 TRANSPORT DES/VERS L'ETRANGER NATION MODE IDENTIFICATION				33 PCHS TOTAL BRUT 11409,50				34 MANIFESTE N° 1			
35 ARTICLE 0001 DESIGNATION DES MARCHANDISES (NOM, NATURE, MARQUE, N° CONTAINER ET N° DES COLIS) Imprimees CAISSÉ SACHETS 10KG												36 REGIME FISCAL 028				37 CODE STATISTIQUE 4819101000				38 PCHS NET 6690,00			
39 ARTICLE 0002 DESIGNATION DES MARCHANDISES (NOM, NATURE, MARQUE, N° CONTAINER ET N° DES COLIS) Imprimees COUVERCLE 10 KG SANS IMPRESSION												40 REGIME FISCAL 028				41 CODE STATISTIQUE 4819101000				42 PCHS NET 2821,50			
43 PCHS JOINTES : 610-620-646-655-												44 VALEUR EN DA 552877,68				45 TAR. PREF NON				46 QUANT. COMPLE 6690			
47 PCHS JOINTES : 610-620-646-655-												48 VALEUR EN DA 276555,23				49 TAR. PREF NON				50 QUANT. COMPLE 2822			
51 CODE MARQUE GENRE INDIICATIONS VEHICULES PARTICULIERES ANNEE												52 DELAI				53 TAUX BUIP				54 MONNAIE PLUS-VALUE MONTAI			
55 CODE TAXE												56 QUOTE				57 ASSIETTE				58 MONTANT			
59 CODE TAXE												60 QUOTE				61 ASSIETTE				62 MONTANT			
63 MODE DE PAIEMENT COMPANT X R.U.S R.P.S												64 TRANSH / SCHELEMENTS APOSES NOMBRE MARQUES				65 AUTORISE PAR : N° : O.E.A. CIRCUIT VERT OBSERVATIONS EXPORTATION GLOBAL				66 ENGAGEMENTS SOUSCRITS A			
67 TOTAL 145,00												68 DATE (LUN/STE) DATE (LUN/STE)				69 QUITTANCE CONSIGNATION N° : DU : QUITTANCE CONSIGNATION DROIT ET AXES N° : DU : 60 QUITTANCE PENALITES N° : DU :				70 A. Je soussigné, ecrite sous les palmes de droit maitre sous le présent regime donner les marchandises décrites dans cette déclaration. Le Déclarant Fait A 29 17/01/17			
71 CONSIGNATION												72 DATE				73 SIGNATURE DU CAISSIER				74			

CAR LETTER

1 Expéditeur (nom, adresse, pays)			Lettre de Voiture International - CMR			
S.P.A GENERAL EMBALLAGE ZAC de Taharacht, Akbou Akbou 06001 w Bejaia Algérie			This carriage is subject, notwithstanding any clause to the contrary, to W Bejaia ALGERIE the Convention on the Contract for the international Carriage of Goods by Road (cMR).			
2 Destinataire (nom, adresse, pays)			16 Transporteur (nom, adresse, pays)			
CLIENT			TMF LOGISTICS SPA			
			TR:03543 513 06 SR:00491-809-06 Frais de transport pour le client]			
3 Lieu prévu pour la livraison de la marchandise			17 Transporteur successifs (nom, adresse, pays)			
Place: Km 3 Route Beni Khellad Country/Pays: Tunisie			Point de passage:BOUCHEBKA			
4 Lieu et date de la prise en charge de la marchandise						
Place: Akbou Country: Algérie Date:						
5 Documents annexés			18 Reserves et observations des transporteurs			
Facture N°230/2016 Liste de colisage certificat d'origine						
6 Marques et numéros	7 Nombre des Colis	8 Mode d'emballage	9 Nature de la marchandise*	10 No statistique	11 Poids brut, kg	12 Cubage m³
	6		Embalage en carton	48 19 10 00	1957.2	
	15		Caisse en carton		5287.5	
	7		Caisse en carton		2290.75	
Classe	Chiffre	Lettre	(ADR)			
13 Instructions de l'expéditeur (formalités douanières et autres)				19 payable par	L'expéditeur de l'argent	récepteur
				Transport cost Discount Price down Supplement Incidental expense Diverse		
14 Repayment			20 Conventions particulières			
15 Prescription d'affranchissement						
Free Franco/fret						
Unfree Non franco/fret						
21 Fait a Akbou Le 13/12/2016			23			
22 Signature ou timbre de l'expéditeur			24 Réception des marchandises			Date

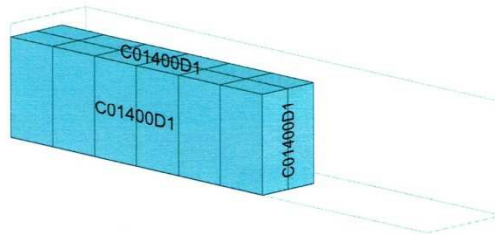
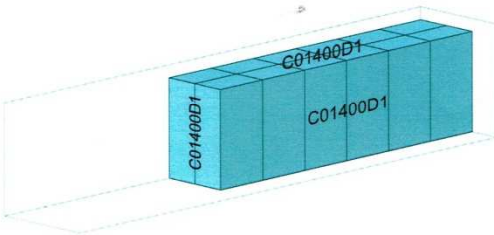
Annexe N°14

Date:



view from front-right

view from front-left

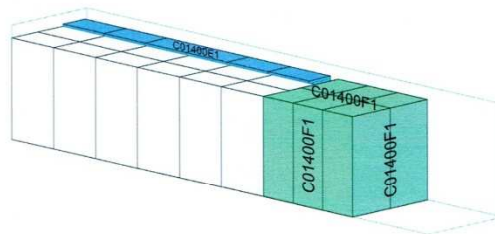
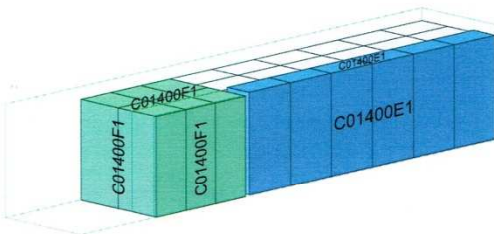


block C01400D1 - qty 12 | wg 0.00 cu.ft
 [6x2x1] @ [0 0 0] (Ready After entering data, select "Aut#)

end of snap view # 1 - axis unit: Ready

view from front-right

view from front-left



block C01400F1 - qty 6 | wg 0.00 cu.ft
 [3x2x1] @ [8040 0 0] (Ready After entering data, select #

block C01400E1 - qty 6 | wg 0.00 cu.ft
 [6x1x1] @ [0 1640 0] (Ready After entering data, select #

end of snap view # 2 - axis unit: Ready

Annexe N°14

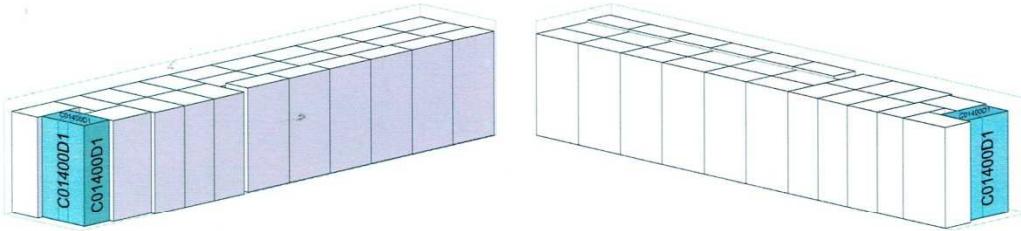
Created on Thu Dec 1 2016 09:43:02 am

6 block C01400D1 - qty 1 | wg 0.00 cu.ft
 [1x1x1] @ [11710 0 0] (Ready After entering data, selec#

end of snap view # 5 - axis unit: Ready

view from front-right

view from front-left



7 block C01400D1 - qty 1 | wg 0.00 cu.ft
 [1x1x1] @ [12090 820 0] (Ready After entering data, sel#

end of snap view # 6 - axis unit: Ready

List of loaded items in current solution

#	code	description	length	width	height	weight	pk/qty
1	C01400E1		1310	700	2400	0.00	6 / 6
2	C01400D1		1340	820	2350	0.00	15 / 15
3	C01400F1		1200	950	2350	0.00	7 / 7
			(Ready	(Ready	(Ready	(cu.ft)	

container: GE20t

cnt volume	load volume	wasted volume	load/cnt %	load/total %	load weight	max wg %	load qty/total
-1.#R sq.ft	-1.#R sq.ft	-1.#R sq.ft	83.57%	100.00%	0.00 cu.ft	N/A	28 / 28
Load extension / Cnt Dimensions			Length: 13050 / 13300 Ready	Width: 2400 / 2400 Ready	Height: 2400 / 2650 Ready		

Liste des tableaux

N° Tableau	Intitulé	N° Page
01	Analyse Pastel	14
02	Données globales du commerce extérieur de l'Algérie 2015-2016	41
03	Evolution des principaux produits hors hydrocarbures importés	42
04	Les principaux produits hors hydrocarbures exportés	44
05	Les entreprises exportatrices dans la wilaya de Bejaia	46
06	Les effectifs des unités (Akbou, Sétif, Oran) par sexe	68
07	Représentatif des effectifs par structure des unités (AKBOU, SETIF, ORAN)	69
08	Evolution de la production de Général Emballage (2008-2016) en tonnes de papier	91
09	Evolution du nombre de clients étrangers de 2008 à 2016	94
10	Evolution du chiffre des exportations de 2008 à 2016 (en euro)	95

Liste des figures

N° Figure	Intitulé	N° Page
01	Les forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur	16
02	représentations de l'évolution des effectifs	68
03	Les produits finis et des déchets par marché	80
04	la démarche à suivre après la réception du bon de commande	82
05	L'étape de la préparation de la commande des produits finis	83
06	L'étape de la préparation de la commande pour les déchets	84
07	Evolution de la production en tonnes pour la période de 2008 à 2016	92
08	Evolution du chiffre d'affaires de l'entreprise Général Emballage de 2011 à 2016 en %	93
09	Evolution du chiffre des exportations (2008 à 2016)	95

Table des matières

Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Introduction générale.....1

Chapitre I : Stratégie de l'entreprise à l'international.....4

Introduction de chapitre.....4

Section 01 : Généralités de la stratégie d'internationalisation.....5

1. Définition de l'internationalisation.....5

2. Les raisons d'internationalisation.....5

2.1 .Les raisons stratégiques.....6

2.1.1. La répartition des risques.....6

2.1.2. L'acquisition d'avantages concurrentiels.....6

2.2. Les raisons liées au marché.....6

2.2.1. Les facteurs liés au marché de base.....6

2.2.2. Les facteurs liés aux marchés étrangers.....7

2.3. Les raisons commerciales.....7

2.3.1. L'étroitesse du marché national ou sa saturation.....7

2.3.2. La spécialisation de l'entreprise.....7

2.3.3. La régulation des ventes de l'entreprise.....7

2.3.4. Le cycle de vie international du produit.....8

3. Les stratégies d'internationalisation.....8

3.1. La stratégie internationale.....8

3.2. La stratégie multinationale.....8

3.3. La stratégie globale.....9

3.4. La stratégie transnationale.....9

Table des matières

4. Les avantages et les inconvénients de l'internationalisation	10
4.1. Les inconvénients.....	10
4.2. Les avantages.....	11
5. La stratégie de l'entreprise	11
5.1. Définition de la stratégie.....	11
5.2. Le diagnostic stratégique	12
5.2.1. Le diagnostic stratégique interne.....	12
5.2.1.1. L'analyse des ressources internes de l'organisation.....	12
5.2.1.2. L'analyse des compétences de l'organisation.....	12
5.2.2. Le diagnostic stratégique externe.....	13
5.2.2.1. Identifier les facteurs environnementaux.....	13
5.2.2.1.1. La macro environnement.....	13
5.2.2.1.2. Le microenvironnement.....	15
5.2.2.1.2.1. Les cinq forces de M. porter.....	16
5.3. L'élaboration des choix stratégiques.....	17
5.3.1. Des forces.....	18
5.3.2. Faiblesses.....	18
5.3.3. Les menaces	18
5.3.4. Opportunités	18
Section 2 : les modalités d'internationalisation	19
1. Les stratégies d'exportation	19
1.1. L'exportation directe.....	19
1.2. L'exportation indirecte.....	20
1.3. L'exportation concertée.....	21
2. Les avantages et les inconvénients liés à l'activité de l'exportation	21
2.1. Les avantages.....	21

Table des matières

2.1.1. L'augmentation du chiffre d'affaire.....	21
2.1.2. L'accroissement de la rentabilité de l'entreprise.....	22
2.1.3. La régularité des ventes.....	22
2.1.4. L'accroissement de la notoriété de l'entreprise.....	22
2.1.5. L'alignement face à la concurrence étrangère.....	22
2.1.6. L'accroissement du niveau de la production.....	22
2.1.7. La dynamisation de l'entreprise.....	22
2.2. Les inconvénients.....	23
2.2.1. Un niveau de détermination.....	23
2.2.2. La durée du projet.....	23
2.2.3. L'accessibilité.....	23
2.2.4. La concurrence.....	23
3. La présence à l'étranger sans investissement direct ou en associant des partenaires à l'investissement.....	23
3.1. La concession de licence.....	24
3.1.1. Des problèmes juridiques.....	24
3.1.2. Des problèmes commerciaux.....	24
3.2. La franchise internationale.....	25
3.3. Le contrat de gestion.....	25
3.4. La filiale conjointe (ou joint-venture).....	26
4. L'investissement direct.....	26
4.1. Les filiales-relais d'une stratégie multinationale.....	27
4.1.1. La subordination.....	27
4.1.2. La coordination.....	27
4.2. Les filiales-ateliers d'une stratégie transnationale (ou globale).....	28
Conclusion de chapitre.....	28

Chapitre II : Le développement des exportations en Algérie.....	30
Introduction de chapitre.....	30
Section 01 : L'évolution du commerce extérieur en Algérie.....	31
1. L'évolution du cadre juridique du commerce extérieur.....	31
1.1. Les politiques du commerce extérieur en Algérie depuis l'indépendance.....	31
1.1.1. Le monopole de l'Etat sur le commerce extérieur (1963-1988).....	31
1.1.1.1. Le régime du commerce d'importation.....	31
1.1.1.1.1. Les organismes publics.....	32
1.1.1.1.2. Les groupements professionnels d'achat.....	32
1.1.1.1.3. Système des Autorisations Globales à l'importation (AGI).....	32
1.1.1.1.4. La nationalisation de commerce à l'importation.....	33
1.1.1.2. Le régime de commerce d'exportations.....	34
1.1.1.2.1. Phase de porte ouverte (période 1974-1978).....	34
1.1.1.2.2. Phase de monopole de l'Etat (période 1978-1986).....	34
1.1.2. Les tentatives de libéralisation de commerce extérieur (1988-1994).....	35
1.1.3. La libéralisation du commerce extérieur après 1994.....	35
1.1.3.1. Le régime à l'importation.....	36
1.1.3.2. Le régime à l'exportation.....	36
1.2. Les orientations du commerce extérieur en Algérie.....	38
1.2.1. Les négociations pour l'accession de l'Algérie à l'OMC.....	38
1.2.2. L'accord d'association avec l'Union Européenne.....	38
1.2.3. Les accords bilatéraux avec les pays arabes.....	39
1.2.4. Le Système Généralisé de Préférences commerciales (SGP) avec les Etats Unis d'Amérique.....	40
1.3. Evolution de commerce extérieur en chiffre.....	40
1.3.1. Tendances générales.....	40

Table des matières

1.3.2. Structure des échanges extérieurs.....	41
1.3.2.1. À l'importation.....	41
1.3.2.2. A l'exportation.....	43
Section 02 : Les politiques de soutien aux exportations et les contraintes rencontrés par les entreprises exportatrice.....	47
1. Les politiques de soutien à l'exportation en Algérie.....	47
1.1. Les avantages fiscaux et parafiscaux.....	47
1.1.1. La taxe sur l'activité professionnelle (TAP).....	47
1.1.2. La taxe sur la valeur ajoutée (TVA).....	48
1.1.3. L'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS).....	48
2. Les organismes de soutien aux exportations hors hydrocarbures.....	48
2.1. Le Fonds Spécial pour la Promotion des Exportations (FSPE).....	48
2.2. Le fonds national de régulation et développement agricole (FNRDA).....	50
3. Les mesures institutionnelles.....	50
3.1. La compagnie algérienne d'assurance et de garantie des exportations (CAGEX).....	50
3.2. L'agence nationale de promotion du commerce extérieur (ANPROMEX).....	51
3.3. Chambre Algérienne du Commerce et de l'Industrie (CACI).....	51
3.4. La société algérienne des foires et exportations (SAFEX).....	52
3.5. Le programme optemexport.....	52
4. Les facilitations à l'exportation.....	53
4.1. Les facilitations douanières.....	53
4.2. Les facilitations financières et bancaires.....	54
4.2.1. Délai de rapatriement.....	54
4.2.2. Rétrocession des recettes d'exportation.....	55
4.2.3. Exportation de produits sous le régime de la consignation.....	55
5. Les contraintes à l'exportation.....	55

Table des matières

5.1. Le risque politique.....	56
5.2. Le risque de change.....	56
5.3. Le risque économique.....	56
5.4. Risques concurrentiels.....	56
5.5. Les risques de prospection des marchés étrangers.....	57
6. Les contraintes des entreprises algériennes à l'export.....	57
6.1. Lourdeurs administratives.....	57
6.2. Coûts de transaction et de logistique élevés.....	58
6.3. Limites de l'encadrement financier et bancaire.....	59
6.4. Déficience des structures et des services d'appui aux exportateurs.....	59
Conclusion de chapitre.....	60
Chapitre III : La stratégie de la SPA, GE à l'international.....	61
Introduction de chapitre.....	61
Section 01 : Présentation de Général Emballage Spa.....	62
1. Historique de l'entreprise G.E.....	63
1.1. Localisation.....	64
1.2. Activité principale.....	65
2. Les missions de l'entreprise Général Emballage.....	65
3. Les objectifs de Général Emballage.....	65
4. Les Valeurs de Général Emballage.....	65
4.1. Leadership.....	65
4.2. Proximité.....	66
4.3. Citoyenneté.....	66
4.4. Développement Durable.....	66
5. Capacité de moyens de production de la SPA Général Emballage.....	66
5.1. Capacité de production.....	66

Table des matières

5.1.1. Moyens matériels.....	66
5.1.2. Infrastructures.....	67
5.1.3. Effectifs.....	67
6. Organisation et organigramme de l'entreprise.....	69
6.1. La direction générale.....	70
6.2. Les directions constituantes de l'organisation.....	70
6.2.1. La direction de contrôle de qualité.....	70
6.2.2. La direction technique.....	70
6.2.2.1. Département de production.....	71
6.2.2.2. Département d'approvisionnement.....	71
6.2.2.3. Département maintenance.....	71
6.3. Direction commerciale.....	71
6.4. Direction finance et comptabilité.....	71
6.4.1. Département finance.....	71
6.4.2. Département comptabilité.....	71
6.5. Direction administration générale.....	72
7. les chiffres clés de l'entreprise Général Emballage (ou gamme de produit).....	72
7.1. Définition des familles de produits de Général Emballage.....	72
7.1.1. Caisse américaine (CA).....	72
7.1.2. BOX.....	72
7.1.3. Plaques neutres (PLQN).....	72
7.1.4. Plaques transformées (PLQT).....	73
7.1.5. Rein fort et croisillons.....	73
Section 02 : Analyse de l'activité d'exportation de Général Emballage.....	74
1. L'analyse de la stratégie de Général Emballage.....	74
1.1. Facteurs d'exportation.....	74

Table des matières

1.1.1. Facteurs d'opportunités.....	74
1.1.2. Facteurs concurrentiels liés au marché national.....	74
1.1.3. Les facteurs commerciaux de l'entreprise.....	75
1.2. Les objectifs de l'exportation.....	75
1.2.1 Accroître l'activité et le chiffre d'affaires de l'entreprise.....	75
1.2.2. Renforcer la notoriété et l'image de la firme.....	75
1.3. La forme d'exportation de Général Emballage.....	76
1.3.1. L'exportation directe (exportation contrôlée).....	76
1.3.1.1. Pour le marché tunisien.....	76
1.3.1.2. Pour le marché européen.....	76
1.3.2. L'exportation indirecte (l'exportation sous-traitée).....	76
1.4. Diagnostic export de l'entreprise général emballage.....	76
1.4.1. Capacités de production.....	77
1.4.2. Capacités financières.....	77
1.4.3. Compétences organisationnelles et personnelles.....	77
1.4.4. Les compétences marketing et logistiques.....	78
1.4.4.1. Les compétences marketing.....	78
1.4.4.2. Les compétences logistiques.....	78
1.4.5. L'expérience internationale.....	78
1.4.6. Analyse de la compétitivité sur les marchés étrangers.....	79
2. Les procédures d'exportations de l'entreprise Général Emballage.....	79
2.1. L'étape de prospection et prise de contact avec le client.....	80
2.2. L'étape établissement de l'offre et négociation du contrat.....	81
2.3. L'étape validation et réception de bonne de commande.....	81
2.4. L'étape préparation de la commande.....	81
2.4.1. Pour les produits finis.....	81

Table des matières

2.4.2. Pour les déchets.....	83
2.5. L'étape des documents à préparer et à envoyer.....	84
2.5.1. Les composants de dossier commercial.....	84
2.5.2. Les composants de dossier export	85
2.5.3. Les documents à envoyer et à garder pour la domiciliation.....	86
2.5.3.1. Pour les déchets	86
2.5.3.2 Pour les produits finis.....	86
2.6. L'étape d'expédition de la marchandise	87
2.6.1. Pour les produits finis.....	87
2.6.2. Pour les déchets.....	87
2.7. L'étape de règlement et de virement des fonds.....	88
3. Les contraintes de Général Emballage à l'international.....	88
3.1. Les contraintes liées à l'entreprise.....	88
3.2. Les contraintes liées à l'environnement externe.....	89
3.2.1. Les limites réglementaires et faiblesse des actions de promotion des exportations.....	89
3.2.2. L'impact de la dévaluation de la monnaie nationale.....	89
3.2.3. Lenteurs administratives et douanières.....	90
3.2.4. Le développement de l'industrie du carton ondulé des pays voisins.....	91
4. Analyse des Chiffres de Général Emballage.....	91
4.1. L'évolution de la production de Général Emballage.....	91
4.2. Evolution du chiffre d'affaires.....	92
4.3. Evolution du portefeuille client à l'export.....	94
4.4. Evolution du chiffre des exportations.....	94
Conclusion de chapitre.....	96
Conclusion générale.....	97

Table des matières

Bibliographie.....	99
Annexes.....	I
Liste des annexes.....	XVII
Liste des tableaux.....	XVIII
Liste des figures.....	XIX
Tables des matières	

Résumé

L'internationalisation représente une stratégie de développement de l'entreprise en dehors de son territoire national à travers plusieurs modes à savoir l'exportation. Dans le contexte algérien, le mode d'internationalisation pratiqué par les entreprises est limité seulement à l'exportation.

Nous avons procédé par la démarche méthodologique comprenant deux niveaux d'analyse. Un niveau théorique par une recherche bibliographique ayant une relation avec le thème : ouvrages, documents, et revue. Un niveau pratique consistant à analyser et à vérifier les éléments théoriques le cas de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE.

Au terme de notre travail, nous avons étudié la démarche d'internationalisation de l'entreprise Général Emballage, en mettant l'accent sur les facteurs favorisant et les contraintes atténuant sa stratégie à l'international.

Mots clés : Internationalisation, exportation, franchise, joint-venture, Général Emballage.

Abstract

Internationalization represents a strategy for the development of the company outside its national territory through several modes, namely export. In the Algerian context, the mode of internationalization practiced by companies is limited only to exports.

We proceed by the methodological approach comprising two levels of analysis. A theoretical level by a bibliographic search having a relation with the subject: books, documents, and review. A practical level consisting of analyzing and verifying the theoretical elements the case of the company GENERAL EMBALLAGE.

At the end of our work, we studied the internationalization process of the company General Emballage, focusing on the factors favoring and the constraints attenuating its strategy to the international.

Keywords: Internationalization, export, franchise, joint venture, General Emballage.