
Université Abderrahmane MIRA-Bejaïa

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion

Département des Sciences Commerciales

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Science Commerciales

Option : Finance et Commerce International

Thème :



**Stratégie d'internationalisation des
entreprises**

Cas : de CEVITAL (SPA)

Réalisé par :

M^{elle} RAMDANI Rima

M^r MENHOUDJ Mohamed

Encadré par :

M^{me} RAHMANI Lila

Membre du Jury

President: M^r MANAA

Examinateuse: M^{me} KHELLADI

Promotion : 2017/2018

Remerciements

On tient à remercier toutes les personnes qui ont contribué au succès de notre stage et qui nous ont aidés lors de la rédaction de ce rapport.

Tout d'abord, on adresse nos remerciements à notre Promotrice Mme. Rahmaní qui nous a aidés et conseillé durant cette période de stage. On tient à remercier notre maître de stage Mr. Kherfellah Hafid au sein de Service Transit / export, pour son accueil, et le partage de son expertise au quotidien. Ainsi que ses deux collègues et Mr. Idrissou Samir.

Un grand merci à toutes les personnes qui nous ont aidés de prêt ou de loin a bien mener ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce travail

Aux êtres les plus chers à mon cœur, ma mamoune et mon papouné d'amour qui ont toujours cru en moi, encouragé. Je ne pourrais jamais vous récompenser pour les grands sacrifices que vous avez faits et continuez de faire pour moi.

A la mémoire de mes grands-parents

(*El-Hachemi, Zahra, Slimane, Zina*)

A mes sœurs : *Souad, Kahina, Meriem, Nawel*

A mon seul et unique frère : *Toufik*

A mes beau frère : *Didine, Fateh*

A mes nièces et neveux

(*Islam, Oussama, Aya, Farah et mon petit loulou AMIR*)

A mes cousins / cousines

(*Wassim, Massi, Morad, Samir, Said, Nadira, Sara, Katia*)

A toute ma famille Oncles / Tantes

A mon oncle Noureddine

A mes chers Amis : *Houda, Lydia, Walid, Miloud, Kouceila*

A tous ceux que j'aime et m'aiment.

Rima

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A celle qui a était toujours à mes côtés dans la joie et la peine, la meilleure des mamans, à ma chère maman que dieu te garde pour nous.

A celui qui m'a toujours aidé et encouragée dans le bon chemin, a l'unique et le beau-père, à mon cher père que dieu le garde toujours à nous cotés.

A mes chères sœurs et mon cher frère.

A toute ma famille.

A tous mes amies (frères) les plus nombreux.

A mon espoir et précieux cadeau dans ma vie.

A tous ceux qui m'ont encouragé et m'ont souhaité la réussite.

A ma binôme rima et son énorme aide.

MOHAMED

Liste des abréviations

A

ALGEX : Agence Nationale de promotion du Commerce Extérieur

ANEXAL : Association Nationale des Exportations Algériens

B

BCG : Boston Consulting Group

BL : Bill of Lading

C

CACI : Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie

CAGEX : Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations

CNIS : Centre National sur l'Information Statistiques des Douanes

CFR: Cost and Freight (Coût et fret)

CIF : Coût Assurance Fret

D

DAS : Domaines d'activités stratégiques

DIT : Division international du Travail

DGA : Direction Générale Assistante

DG : Direction Générale

F

FMI : Fond Monétaire International

FMN : Firme Multinationale

FSPE : Fonds Spécial pour la Promotion des Exportations

FOB : Free on bord

G

GZALE : Grande Zone Arabe de Libre Echange

GATT : Générale Agreement on Tarifs and Trade (Accord Générale sur les Tarifs Douaniers et le Commerce).

H

HOS : Hechscher, Ohlin, Samuelson

I

IBS : Impôt sur le Bénéfice des Sociétés

IDE : Investissement Direct Etranger

M

MSC : Mediterranean Shipping Company

O

OLI : Owership, localisation, internalization

OMC : Organisation Mondiale de Commerce

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement économiques

ONAFEX : Office National des Foires et Expositions

P

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PDG : Président Directeur Général

Q

QHSE : Qualité Hygiène Sécurité

S

SMI : Système Monétaire International

SCI : Société de Commerce International

SWOT : Strengths, weaknesses, opportunities, threats

SAFEX Société Algérienne des Foires et Exportations

SPA : Société Par Actions

SGS : Société Générale de Surveillance

PAF : Police Aux Frontière

SIGAD : Système informatisé de gestion automatisé de douane

T

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

U

UE : Union Européenne

UMA : Union du Maghreb Arabe

Liste des Figures :

Figure	TITRES	pages
Figure 1	La courbe de cycle de vie de Vernon	12
Figure 2	Le processus de formulation de la stratégie international	23
Figure 3	Matrice BCG : croissance/ part de marché	25
Figure 4	Diagnostic interne international	25
Figure 5	Les cinq forces de Porter	27
Figure 6	L'analyse de modèle PESTEL	28
Figure 7	Analyse SWOT	30
Figure 8	L'évolution des importations et des exportations de l'Algérie de 1963-1973	34
Figure 9	L'évolution des importations et des exportations de 1974-1994	35
Figure 10	L'évolution des importations et des exportations de 1995-1010	36
Figure 11	évolution du commerce extérieur de l'Algérie de 2015-2016	41
Figure 12	évolution du commerce extérieur de l'Algérie de 2005-2016	42
Figure 13	Présentation de l'évolution des exportations	60
Figure 14	Organigramme du complexe CEVITAL	62

Liste des Tableaux

Tableaux	Titres	Pages
Tableau N°01	Les Modes de pénétration des marchés étrangers selon le paradigme OLI	13
Tableau N°02	Les avantages et les inconvénients d'une licence internationale	19
Tableau N°03	Les avantages et les inconvénients de la franchise internationale	19
Tableau N°04	Les avantage et inconvénients de la filiale	20
Tableau N°05	Les avantages et les inconvénients du bureau de représentation et de la succursale	21
Tableau N°06	Avantages et inconvénients de la joint-venture	22
Tableau N°07	Les échanges extérieurs de l'Algérie de 19663-1973	34
Tableau N°08	Les échanges extérieurs de l'Algérie de 1974-1994	35
Tableau N°09	Les échanges extérieurs de l'Algérie de 1995-2010	37
Tableau N°10	Données globales du commerce extérieur de l'Algérie de 2005- 2016 tendances générales	40
Tableau N°11	Les produits importés par l'Algérie de 2015-2016	43
Tableau N°12	Les produits exportés par l'Algérie de 2015-2016	44
Tableau N°13	Les régions économiques du commerce extérieur Algérien de 2015-2016	47
Tableau N°14	Les partenaires de l'Algérie à l'exportation	48
Tableau N°15	Les partenaires de l'Algérie à l'importation	49
Tableau N°16	Evolution de la quantité exportée en tonnage	59
Tableau N°17	Réponses au questionnaire de l'entreprise Cevital	80

Sommaire

Introduction Générale	01
Chapitre I : Internationalisation des entreprises : Concept et Approche théorique....	04
Section 01 : Généralités sur l'internationalisation des entreprises.....	04
Section 02 : les stratégies et les modes d'internationalisation des entreprises.....	14
Section 03 : la démarche stratégique d'internationalisation des entreprises.....	22
Chapitre II : Evolution et contraintes du commerce extérieur en Algérie	31
Section 01 : Evolutions et tendances du commerce extérieur en Algérie.....	31
Section 02 : politique de soutien et contraintes à l'exportation.....	48
Chapitre III : Stratégie d'internationalisation de l'entreprise Cevital.....	55
Section 01 : Présentation de l'entreprise Cevital.....	55
Section 02 : politique d'internationalisation de l'entreprise Cevital.....	66
Section 03 : démarche d'exportation du groupe Cevital.....	73
Conclusion Générale.....	82
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

Introduction Générale

Introduction

Les échanges commerciaux internationaux ont connu une croissance considérable liée à l'ouverture des économies. Cette ouverture internationale se traduit, donc, par une forte progression des échanges avec l'étranger et une interdépendance avec le reste du monde. Ces échanges font apparaître une forte concurrence sur les marchés, où toute entreprise doit optimiser son rendement afin d'assurer sa pérennité. À partir de ce contexte, découle la naissance de l'internationalisation des entreprises.

L'internationalisation est définie comme étant une stratégie de développement d'une entreprise en dehors de son marché national. Cependant, il n'est pas évident que toutes les entreprises qui ont des activités à l'international, peuvent avoir le même comportement. Plusieurs dimensions peuvent être utilisées pour différencier ce comportement des entreprises, telles que les objectifs, la disponibilité de moyens nécessaires, et les choix stratégiques concernant son engagement à l'international.

Les économistes et les spécialistes au fil du temps ont proposé plusieurs théories, afin d'expliquer le phénomène d'internationalisation, ces théories ont fourni des modèles explicatifs pour répondre aux questions qui s'intéressent aux raisons d'internationalisation des entreprises et sélectionner les facteurs et les déterminants qui peuvent aider les entreprises dans leurs processus d'internationalisation.¹

Par ailleurs, un nombre croissant d'entreprises de différentes formes et de tailles est à la recherche des marchés plus vastes. Elles ont donc tendance à s'internationaliser pour différents raisons et objectifs stratégiques, tels que l'accès aux ressources, réduire les coûts, réaliser les économies d'échelle et le partage des risques sur différents pays pour réduire les pertes.

Après l'indépendance, l'Algérie a conduit des changements profonds pour transformer et moderniser son économie. Elle a élargi sa coopération internationale avec l'ouverture économique et la libéralisation du commerce extérieur. Ces derniers, en effet, ont permis aux entreprises nationales d'accroître et de développer leurs activités à l'international.

Les entreprises adoptent alors, des stratégies mondiales cherchant à tirer profit des marchés en exploitant les avantages dont elles disposent. Selon la théorie de Duning, qui a été développée en 1988, le mode de pénétration des marchés étrangers est en fonction des

¹ LEMAIRE J-P avec la collaboration de GERAR. P : « *stratégie d'internationalisation* », Ed. DUNOD, 2008, P5

Introduction générale

avantages que les entreprises détiennent, soit sous forme d'une exportation, une licence ou d'un investissement direct à l'étranger.²

L'objectif de notre travail consiste à analyser la stratégie d'internationalisation des entreprises algériennes par le cas de l'entreprise CEVITAL. La question centrale à laquelle nous allons tenter de répondre est la suivante :

Quels sont les modes d'internationalisation adoptée par l'entreprise CEVITAL à l'international ?

De cette question centrale découlent d'autres questions secondaires :

- Quelles sont les raisons d'internationalisation des entreprises ?
- Quelles sont les démarches stratégiques internationales de l'entreprise ?
- Comment formuler une stratégie internationale et quels sont les différents modes d'internationalisation ?
- Comment Cevital a réussi à s'implanter à l'étranger ?
- Quel est le mode d'internationalisation le plus utilisé par le groupe Cevital ?

L'objectif du sujet est d'étudier les stratégies d'internationalisation des entreprises, le mode d'internationalisation qui représente les entreprises algériennes à l'international et avec une étude de cas de l'entreprise CEVITAL :

Pour répondre à notre problématique, nous avons formulé deux hypothèses :

- ✓ L'exportation est la forme d'internationalisation la plus adoptée par CEVITAL pour se développer à l'international.
- ✓ Pour favoriser son aptitude à l'exportation, l'entreprise a développé un certain nombre de facteurs en matière de l'augmentation de ses capacités de production en matière de qualité et de quantité et les conditions d'affaires avec les clients.

Pour bien mener notre travail, nous avons opté par la démarche suivante :

- ✓ Une recherche documentaire et des bases bibliographiques pour comprendre les concepts et les différents aspects théoriques sur l'internationalisation des entreprises, la démarche internationale à suivre et le mode de présence des entreprises algériennes à l'international.

² AMELON J-L, CARDEBAT J-M : «*Les nouveaux défis de l'internationalisation : quel développement international pour l'entreprise après la crise* », Ed. De Boeck Université, Bruxelles, 2010, P.136.

Introduction générale

- ✓ Une étude au sein de l'entreprise CEVITAL, pour étudier sa stratégie adoptée face à l'international.

Le travail est structuré de la manière suivante :

Le premier chapitre consiste à présenter l'approche théorique et conceptuelle sur le phénomène d'internationalisation, en termes de concepts de base, raisons, typologies et approches de l'internationalisation, les théories liées à l'internationalisation, ainsi que les différents modes d'internationalisation que peuvent choisir, et la démarche à suivre par les entreprises.

Le second chapitre consiste à traiter la situation des exportations en Algérie, en particulier les exportations hors hydrocarbures, en déterminant l'état de ces exportations, les raisons de stagnation de ces dernières et les dispositifs de soutien et les contraintes à l'exportation en Algérie.

Et, enfin, le dernier chapitre correspondra à une étude de cas des stratégies d'internationalisation au sein de l'entreprise CEVITAL, afin de présenter l'entreprise et les facteurs d'internationalisation du groupe, ainsi d'étudier une expérience de processus d'exportation du groupe CEVITAL.

CHAPITRE I

Internationalisation des entreprises :

Concept et Approche théorique

Introduction :

Ce premier chapitre est consacré à la présentation des théories du commerce international ainsi la stratégie d'internationalisation des entreprises. La première section portera tout d'abord, sur les généralités sur l'internationalisation et les théories de l'échange international. Selon les premières théories du commerce international, c'est l'existence de différences entre les nations qui les poussent chacune à chercher chez l'autre ce qu'elle ne possède pas. La différence peut porter sur la productivité, la dotation en facteurs. Quant aux nouvelles théories ont fourni des modèles explicatifs pour mieux identifier les facteurs qui mènent les entreprises à se développer à l'international.

Nous entamerons la deuxième section par la stratégie d'internationalisation des entreprises, nous présentons comme points : Le phénomène d'internationalisation, ses raisons, les différentes typologies, avantages et inconvénients, ensuite, la formulation de la stratégie internationale qui définit, en effet, les modes d'entrées sur les marchés étrangers en fonction de ses moyens et objectifs. Enfin, les différents modes d'internationalisation des entreprises qui distinguent trois modes : L'exportation, l'internationalisation par système contractuelle et l'investissement directe à l'étranger.

La troisième section pour objectif de faire une étude sur la stratégie d'internationalisation, sa formulation et la mise en œuvre de cette stratégie. Cette démarche se compose d'un ensemble d'étapes, que l'entreprise doit suivre. Elle définira et identifiera ses objectifs, après elle réalisera un diagnostic interne et un diagnostic externe.

Section 1 : Généralité sur l'internationalisation

La mondialisation de l'économie et l'internationalisation des entreprises s'accompagnent par un déplacement d'activités, transferts technologiques et ressources humaines des pays d'origine vers les pays d'accueil. Le développement international des entreprises est expliqué par d'autres phénomènes.

Depuis près de deux siècles et demi, les économistes ont développés un corpus théorique visant à décrire les mécanismes qui régissent le commerce international. Comme il sera présenté ci-après.

1.1. Définition de l'internationalisation :

L'internationalisation est une stratégie par laquelle une entreprise envisage de développer au-delà de son marché national, pour bénéficier d'avantages concurrentiels

supplémentaires. L'ouverture à l'international est généralement traitée sous deux angles complémentaires : d'une part, elle est liée à des variables générales d'environnement économique et à des facteurs liés à sa productivité. D'autre part, l'internationalisation d'une entreprise est liée à ses contraintes stratégiques.

L'internationalisation est certainement un fait majeur de l'économie mondiale. Selon MERCIER-SUISSA.C, BOUVERT-RIVAT.C (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 suivie 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 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.*³ »

1.2. Les raisons d'internationalisation des entreprises

L'internationalisation permet l'accès à des marchés étrangers, cela permet à l'entreprise de bénéficier de plusieurs facteurs, et de profité du développement économique et financier d'un pays étranger. Comme il existe d'autre raisons orientent les entreprises à s'internationaliser.

1.2.1. Les facteurs stratégiques

Ces facteurs sont regroupés en deux catégories :

A. Développer des avantages concurrentiels

Ces avantages, on peut les résumer dans les points suivants⁴ :

- Disponibilité des ressources naturelles (matières premières, énergie) et savoir-faire.
- Niveaux des salaires très bas : séduisent les industries qui emploient beaucoup de main d'œuvre.

³ MERCIER-SUISSA.C, BOUVERT-RIVAT.C : *L'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise*, Ed. GUALINO, Paris, 2007, P.104.

⁴DJIEZION. E : « *Marketing international : les raisons de l'internationalisation des entreprises* », disponible sur : <http://experts-marketing.blogspot.com/> consulté le 26/04/1018 à 16h25.

- Productivité et main d'œuvre qualifié attirent certaines entreprises vers les Etats Unis d'Amérique et le Japon.
- Les facilités financières et fiscales.

B. La réparation des risques

L'entreprise peut subir plusieurs risques durant le fonctionnement de ces activités, et l'internationalisation peut réduire certains de ces risques⁵ :

- Risque de conjoncture : la situation n'est pas identique simultanément dans les pays.
- Risque de dépendance : diversification géographique des débouchés et des approvisionnements.
- Risque de concurrence : être là où se trouvent leurs concurrents.

1.2.2. Les facteurs liés aux marchés

L'internationalisation peut être motivée par des facteurs liés au marché local ou bien aux marchés étrangers.

A. Facteurs liés aux marchés de base

Ils regroupent essentiellement⁶ :

- L'internationalisation est parfois imposée : la difficulté de gagner des parts de marché ou la saturation du marché national, cela impose aux entreprises de chercher de nouveaux marchés.
- L'état de la réglementation (normes de sécurité ou environnementales, normes sociales), cela peut être désavantage par rapport aux conditions en vigueur sur d'autre territoires.
- Les conditions techniques de production peuvent limiter la croissance de la firme.

⁵DJIEZION. E : « Marketing international : les raisons de l'internationalisation des entreprises », op-cit.

⁶François D:« *Marketing international* », 4^{ème} édition, Ed Dunod, paris, 2002, p.28-31

B. Les facteurs liés aux marchés étrangers

Ces facteurs concernent essentiellement :

- La concurrence : le développement des marchés étrangers exige à la firme d'être aussi présent sur le terrain où se trouvent les concurrents.
- Les obstacles des marchés : les empêchements tarifaires et non tarifaires, comme la variation de taux de change qui poussent l'entreprise à implanter ou bien installé des nouvelles unités de production sur ces nouveaux marchés porteurs (Renault en Inde et Russie).

1.2.3. Les facteurs industriels

Ils ont relation avec l'aspect industriel de l'entreprise⁷ :

- La réalisation de l'économie d'échelle : la multiplication des marchés provoque une grande quantité de production, cela permet à l'entreprise de réduire les coûts unitaires.
- La réduction des coûts de production : l'entreprise peut par choix stratégique, choisir d'internationaliser la phase amont de la commercialisation et internationaliser ses approvisionnements afin de les acquérir aux prix les plus attractifs. Elle peut transférer tout ou partie de sa production à l'étranger afin de bénéficier de coûts de revient plus compétitifs, matières premières, main d'œuvre, fiscalité.

1.2.4. Les facteurs d'opportunité

Ces facteurs concernent essentiellement⁸ :

- les foires et salons internationaux, où l'entreprise peut découvrir des besoins à l'étranger pour ces produits, cela l'encourage à adopter une démarche pour conquérir des clients étrangers.
- Un surplus de production qui pousse l'entreprise à recourir à l'exportation pour écouler sa production.

⁷<http://experts-marketing.blogspot.com/> op-cit, consulté le 26/04/2018

⁸Corinne Pasco-Berho, «management des opérations commerce international», 6 édition, Dunod, paris, 2003, (p28).

1.2.5. Les facteurs d'environnement

L'internationalisation des entreprises peut être favorisée par l'environnement international et cela⁹ :

- Après la création du Système Monétaire International (SMI), du GATT puis de l'OMC, l'accès aux marchés mondiaux est devenu possible.
- Les accords de libre-échange et l'ouverture des frontières des pays contribuent à avancer le phénomène d'internationalisation.

1.3 Avantages et inconvénients de l'internationalisation des entreprises :

L'internationalisation de l'entreprise est un élément essentiel pour le développement et la croissance de ces activités, mais cela expose l'entreprise à des avantages et des inconvénients résultant de sa démarche d'internationalisation.

1.3.1. Avantages de l'internationalisation

Les avantages de l'internationalisation sont nombreux, parmi ces avantages, nous pouvons citer¹⁰ :

- L'ouverture à de nouveaux marchés et clients, suite à la saturation de la demande intérieure.
- Profité d'économie d'échelle lui permet d'augmenter ces bénéfices.
- Eviter les barrières protectionnistes (fiscales, réglementaires, etc.), en s'installent directement dans le pays.
- Les exigences des marchés étrangers oblige l'entreprise à dynamiser et instauré de nouvelles stratégie de développement.
- En fréquentent les marchés étrangers, l'entreprise peut acquérir des connaissances et compétences important qui permet de lui faire gagner de l'expérience à l'échelle internationale.
- Diminution des coûts. En effet, deux types de coûts peuvent baisser grâce à l'internationalisation :
 - ✓ Les coûts d'approvisionnement (pas de frais d'acheminement, contrôle du prix du flux entrant, pas de rupture de stocks, etc.).

⁹ François D, *op-cit*, p.30

¹⁰Johan.Bouglet : « *La stratégie d'entreprise* », 3^é édition, Edition Lextenso, France, 2013, P.179.

- ✓ Les coûts de production (main-d'œuvre meilleur marché, fiscalité locale plus avantageuse, etc.).

1.3.2. Les inconvénients de l'internationalisation

L'internationalisation peut être avantageuse comme elle peut être aussi désavantageuse pour l'entreprise, pour cela nous avons pensé à citer ces inconvénients suivants¹¹ :

- Les conflits politiques dans certains pays.
- Manque d'infrastructures dans certains pays (exemple : réseau routier).
- Instabilité des taux de change, l'entreprise exportatrice subi un risque de perte provoqué par la dépréciation de la monnaie du pays importateur.
- Les modes de consommation des clients et leurs habitudes varient d'un pays à un autre, ce qui oblige à adapter les produits.
- L'intégration de cultures étrangères est délicate à entreprendre aussi bien qu'à gérer : il faut une haute maîtrise de la communication émotionnelle.

1.4. Les théories traditionnelles du commerce international

La recherche de rentabilité reste un motif déterminant non exclusif de l'internationalisation. Cette recherche de rentabilité a été interprétée différemment par les différentes approches théoriques explicatives les facteurs qui conditionnent la présence des entreprises sur les marchés extérieurs.

1.4.1. La pensée mercantiliste du commerce international

Selon la théorie mercantiliste, « un pays doit accumuler des réserves d'or pour assurer sa richesse et sa puissance. Pour ce faire, l'Etat est appelé à intervenir dans l'économie en encourageant les industries nationales d'exporter leur production et en restreignant l'importation des produits étrangers, sauf si le produit est introuvable dans le pays ». L'application de cette théorie mène à une politique protectionniste par laquelle on taxe les produits importés. Le mercantilisme prône plutôt le protectionnisme que le libre échange (l'opposé de l'école classique et néoclassique). L'Etat doit encourager et même protéger la production nationale, en limitant les importations aux seuls produits introuvables (non produis) sur le territoire national.

¹¹Johan.Bouquet, *op-cit*, p179.

1.4.2. La théorie de l'avantage absolu d'Adam Smith

Pour Adam Smith, auteur de la théorie de l'avantage absolu, un pays a intérêt à se spécialiser dans la production des biens pour lesquels les coûts de production sont les plus faibles qu'à l'étranger et à importer ceux pour lesquels les coûts sont plus élevés à l'échelle nationale. Cette « spécialisation » permet la réalisation d'une production mondiale optimale puisque les biens sont produits là où les coûts sont les plus bas, et met en place une division internationale du travail (DIT) entre les différentes nations¹². Dans, une telle situation, l'ouverture des frontières est alors bénéfique pour chaque pays. Cette théorie repose sur l'hypothèse selon laquelle chaque pays est meilleur dans certains produits. Elle ne nous apprend rien dans le cas où un pays serait meilleur pour l'ensemble des secteurs de production. La réponse à cette question est apportée par David Ricardo.

1.4.3. La théorie d'avantage comparatif

David Ricardo expose sa théorie des avantages comparatifs dans son ouvrage « Principes de l'économie politique et de l'impôt », publié en 1817. Il explique qu'un pays a intérêt à se spécialiser même s'il n'a aucun avantage absolu pour tous les biens qu'il produit. Selon sa théorie, nulle besoin d'avoir un avantage absolu. « Les pays sont gagnants à l'échange s'ils se spécialisent dans la production des biens qui supportent le cout de production relatif le moins élevé¹³ ».

1.4.4. La loi de proportion de facteurs : le théorème d'Hechsher-Ohlin-Samuelson

Les trois auteurs ont été amenés à démontrer que chaque pays a tendance à se spécialiser à l'international dans la production pour laquelle la proportion de facteurs de production dont il dispose est plus favorable. Ainsi Cette théorie se situe dans le prolongement théorique de Ricardo donc ces économistes expliquent les avantages par les différences de dotation en facteur de production et la différence de facteur relatif¹⁴.

La théorie de HOS met l'accent sur cette différence de dotation factorielle des coûts.

¹²Stéphane BECUWE, « *Commerce international et politiques commerciales* », Armand Colin, Paris, 2006, P.19.

¹³GUILLOCHON Bernard « *Economie internationale et commerce et macroéconomie* », DUNOD, 5ème édition, paris, 2006, p.5.

¹⁴Jean-Paul Lemaire avec la collaboration de Petit Gérard « *stratégie d'internationalisation* », 2eme édition, Dunod Paris, 2003. P91

Les pays se spécialisent dans la fabrication des produits intensifs (en grande quantité) de facteurs de production disponible en abondance dans ce pays, et importent les produits qui utilisent les facteurs de production qui sont rares.

1.5. Les nouvelles théories du commerce international

Si la théorie du commerce international est remise en cause, la spécialisation a été remise en cause, la nouvelle théorie du commerce international est fondée sur la différenciation de technologie entre nation. Parmi les théories explicatives de l'internationalisation des entreprises, il existe la théorie de cycle de vie du produit, le paradigme OLI et la théorie des avantages monopolistiques (avantages spécifiques).

1.5.1. La théorie de cycle de vie du produit

La notion du cycle international de vie du produit a été préconisée par VERNON en 1999.

Son observation est partie de l'idée que les nations procèdent des savoirs faire technologiques différents, il tenta alors d'expliquer les causes d'innovation et les modalités de sa diffusion par un même principe détient de meilleures compétences technologique, ce qui caractérisait parfaitement le marché des Etats-Unis par rapport aux autres pays développés qui avaient la capacité de transformer la technologie en production et qui disposaient selon VERNON d'un vaste et riche marché pour pouvoir lancer un produit.¹⁵

Le modèle de VERNON a permis de mettre en lien l'économie internationale et le commerce international en tenant compte de l'avantage comparatif du facteur technologique par une succession d'étapes inspirées de processus biologique « naissance », « croissance », « maturité », « déclin ». Il représente une schématisation simplifiée du processus productif ainsi que des évolutions des ventes d'une firme. Ces différentes phases sont explicitées ci-après¹⁶.

a. Phase de lancement

Le produit nouveau caractérisé par une forte intensité technique et technologique est d'abord vendu dans le pays de l'entreprise innovatrice, en l'occurrence dans la théorie de Vernon, les Etats-Unis, à un prix élevé ; c'est en effet sur ce seul marché que le pouvoir d'achat est suffisant pour absorber les premiers produits innovants.

¹⁵MEIER Olivier : « *Entreprises multinationales* » Edition DUNOD, Paris, 2005, P.20

¹⁶FENNETEAU Hervé : « *le cycle de vie des produits* », Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P.62

b. Phase de croissance

Le produit fait l'objet d'une demande croissante sur le marché intérieur, le prix du produit commence alors à baisser avec la standardisation et les économies d'échelle, le produit commence à être exporté vers d'autres pays à revenus élevés ou assez élevés et ouverts à l'innovation.

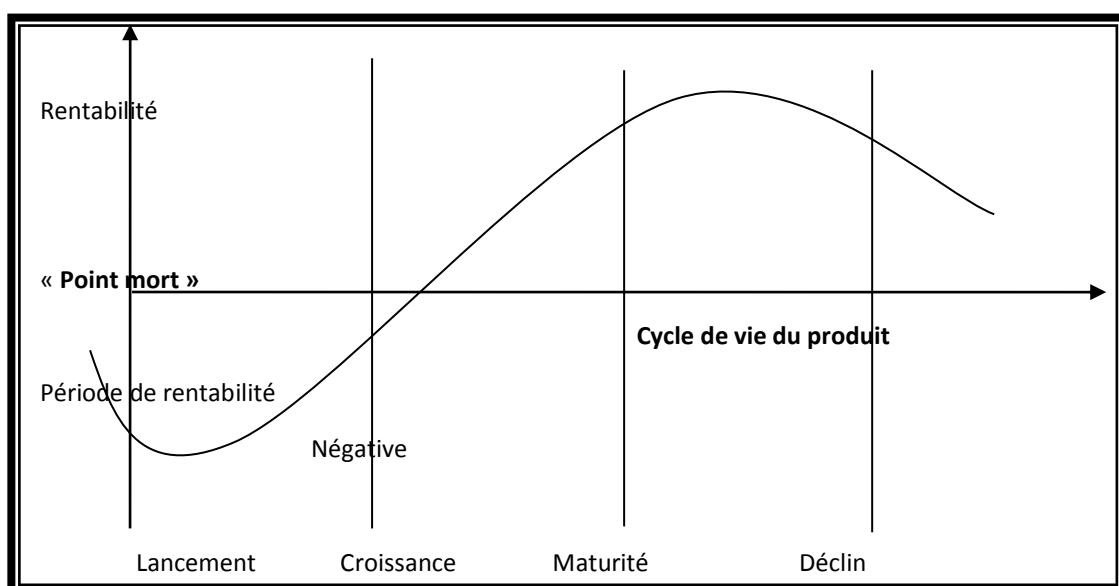
c. Phase de maturité

Le produit arrivant à maturité, l'Enterprise perd progressivement son avantage technologique et fait face à la concurrence d'entreprises étrangères imitatriices. Afin de récupérer des parts de marchés et contrer la concurrence étrangère, l'entreprise délocalise et produit dans les pays importateurs du produit ou les coûts des facteurs de production sont les plus faibles. L'investissement à l'étranger apparaît alors comme une stratégie défensive destinée à préserver les marges de l'entreprise sur ses différents marchés.

d. La phrase de déclin

La production est arrêtée dans le pays de l'entreprise innovatrice en raison de déclin de la demande, mais la demande résiduelle est satisfaite au moyen d'importations en provenance des filiales à l'étranger. La production est alors transférée vers des pays moins développés.

Figure N°01 : La courbe de cycle de vie de Vernon



Source : AMELON J-L, CARDEBAT J-M, « les nouveaux défis de l'internationalisation », 1^{ère} édition, de Boeck, 2010,p.139

1.5.2. La théorie éclectique de J.Dunning (paradigme OLI)

Une première tentative d'explication a été effectuée par « J.Dunning » (1977), qui propose une approche globale des facteurs explicatifs de l'investissement direct (paradigme OLI, pour Ownership, Localisation, Internalisation). Celui-ci fait de la multinationalisation le résultat d'une combinaison de trois éléments interdépendants¹⁷ :

-L'avantage spécifique (Ownership advantage) (O) qui se traduit par la possession d'un actif spécifique ou avantage spécifique de la firme. C'est un produit ou une technologie dont les autres firmes ou sociétés ne disposent pas ou n'y ont pas accès (brevet, marques, secrets commerciaux, etc.).

-L'avantage à la localisation (Localisation advantage) (L) qui signifie que l'actif doit être durable pour l'entreprise de l'exploiter à l'étranger plutôt que dans le pays d'origine. C'est un avantage de la localisation à l'étranger. Il s'agit ici de rechercher les débouchés qui minimisent les coûts de production, de commercialisation, etc.

-L'avantage de l'internalisation (Internalization advantage) (I) qui s'explique par le fait qu'il y a moins d'avantage à sous-traiter qu'à exploiter soi-même cet actif spécifique. C'est un avantage à l'internalisation, en vue de contourner ou d'éviter le risque lié à la vente de technologie aux autres firmes pour ne pas s'exposer à la concurrence.

Pour Dunning, le choix de mode de pénétration des marchés étrangers est fonction des trois avantages. La firme choisit l'implantation à l'étranger sous forme d'investissement direct si elle réunit les trois avantages (OLI). La vente de licence ou l'accord contractuel est préférable si l'entreprise ne détient qu'un avantage spécifique (O). Enfin, l'exportation est le choix le plus favorable si elle détient un avantage spécifique et avantage à l'internalisation sans avantage à la localisation (OI). Les choix sont représentés sur le tableau suivant :

¹⁷Meier Olivier et Schier Guillaume, op-cit, P25

Tableau N°01 : Modes de pénétration des marchés étrangers selon le paradigme OLI

Avantages Modes de pénétration d'un marché	O	L	I
Investissement direct	+	+	+
Exportation	+	-	+
Licence	+	-	-

Source : AMELON J-L, CARDEBAT J-M, « *les nouveaux défis de l'internationalisation* », 1^{ère} édition, de Boeck, 2010, P.142.

1.5.3. La théorie des avantages monopolistiques (avantages spécifiques) de Hymer 1960

Cette théorie s'explique lorsque dans un secteur oligopolistique, une entreprise dite leader de l'oligopole s'implante à l'étranger, dans le but de modifier à son avantage la structure du marché. Par réaction, les autres entreprises du secteur imitent le leader (principe du follow the leader) en investissant elles aussi à l'étranger afin de rétablir leur part de marché.

Dans les modèles de concurrence oligopolistique, d'une part, les entreprises ont la possibilité de se comporter de manière stratégique, et, d'autre part, il existe à l'équilibre des profits garantissant des rentes de monopole. On considère les firmes à monopole en autarcie. Lorsque les pays s'ouvrent au commerce, les firmes produisent le même bien, se comportent de manière stratégique afin d'accaparer une partie de la rente de monopole des marchés nouvellement accessibles.

Section 02 : Les stratégies et les modes d'internationalisation des entreprises

Pour s'internationaliser, l'entreprise peut choisir entre différentes stratégies et différents modes. Cette section sera réservée à la présentation des différents types de la stratégie d'internationalisation et les différents modes d'internationalisation des entreprises, à savoir, l'exportation, l'internationalisation par système contractuel et l'investissement directe étranger.

2.1. Les typologies de la stratégie d'internationalisation

Les entreprises peuvent adopter des stratégies différentes d'internationalisation. Les déterminants de ces stratégies, varient selon les moyens, les capacités et les choix de l'entreprise.

On peut distinguer entre quatre stratégies d'internationalisation qui sont¹⁸ :

2.1.1. La stratégie internationale :

On dit que l'entreprise choisit une stratégie internationale, lorsqu'elle commence à étendre ses activités à d'autres pays, et que son centre de décision et le système de production et de commercialisation se trouvent dans le pays d'origine. Pour cela, l'entreprise doit s'appuyer sur ses moyens humains, techniques et organisationnels pour développer sa stratégie, elle doit avoir aussi des connaissances solides pour bien mener son projet d'internationalisation.

2.1.2. La stratégie multinationale (multidomestique) :

La stratégie multidomestique répond à une offre standardisée, sans pour autant obtenir un avantage de cout significatif(les couts sont annulés par les couts de transport), cette stratégie consiste à investir dans un nombre limité de pays et d'étendre progressivement les activités vers d'autres pays, en développant des avantages spécifiques dans pays visés, c'est la construction d'un portefeuille de pays sans intégration des actifs et des opérations localisées dans différents pays d'accueil.

2.1.3. La stratégie globale :

La stratégie globale vise un espace unifié, la firme propose un ensemble de produits standardisés fabriqués sur quelques zones géographiques pour un champ géographique large. Pour répondre de manière harmonisée au marché mondial. Cette stratégie est rarement retenue que dans des secteurs d'aéronautique, l'informatique et les marchés financiers, et les modalités essentielles sont les IDE, les exportations, et les cessions de licence.

2.1.4. La stratégie transnationale :

C'est une approche qui se justifie dans le cas de plus en plus nombreux dans lesquels l'entreprise est soumise à la fois à la pression de la réduction des couts et au besoin d'adaptation locale. Elle combine la stratégie globale et la stratégie multidomestique.

¹⁸Jean-Paul Lemaire avec la collaboration de Petit Gerard «stratégie d'internationalisation », 2eme édition, Dunod Paris, 2003. P 206 &Amelon J L, Cardebat J M, Op-cit, P 172

2.2. Les différents modes d'internationalisation des entreprises

2.2.1. L'exportation :

L'exportation est une stratégie qui représente l'ouverture de l'entreprise à l'international. Elle correspond à la première phase de développement international de l'entreprise.

Il existe trois grandes techniques dans les stratégies d'exportation : l'exportation directe, l'exportation indirecte et l'exportation associée¹⁹.

2.2.1.1. L'exportation directe :

L'exportation permet à l'entreprise d'acquérir la première expérience sur les marchés étrangers, pour lequel elle est autonome dans la gestion de son activité commerciale.

L'exportation directe évite les intermédiaires, les bénéfices sont réservés à l'entreprise sans supporter les coûts de rémunération des intermédiaires. Cette technique nécessite la mobilisation de ressources internes importantes en matière logistique, administrative, financière ou commerciale. L'exportation directe peut être faite par une vente directe (sans force de vente), avec représentant salarié ou par un agent commissionné²⁰.

- **Exportation directe sous forme d'une vente directe**

La vente directe consiste à réaliser des ventes sans recours aux intermédiaires commerciaux ou représentants. L'entreprise exportatrice doit posséder des compétences et des ressources nécessaires pour participer à tous les aspects du marketing et du service après-vente. Ce type de vente vous permet d'exercer un contrôle considérable sur les activités commerciales. Les frais de marketing peuvent être élevés.

- **Exportation directe avec un représentant salarié**

L'entreprise délègue de façon permanente sur un marché un ou plusieurs représentants commerciaux. La fonction principale du représentant est de chercher des occasions d'affaires, négocie en nom de l'entreprise des contrats avec des acheteurs et communique le bon de commande au siège social de l'entreprise, après c'est à l'entreprise d'envoyer la marchandise directement à l'acheteur.

Le représentant salarié travail que pour l'entreprise dont il est salarié.

¹⁹Amelon J-L, Cardebat J-M, op-cit, P 192

²⁰Amelon J-L, Cardebat J-M , op-cit, P. 193

▪ **Exportation direct avec un agent commissionné**

Un agent commissionné est une personne qui peut être physique ou morale, indépendante et permanente d'un exportateur. Il s'agit du nom et pour le compte de l'entreprise qui le mandat. Contrairement au représentant salarié, il peut organiser librement son activité. L'exportateur ou le mandant rémunère l'agent commissionné par commissions sur le chiffre d'affaire qu'il réalise.

Le commissionnaire représente un avantage pour le mandant, car grâce à sa maîtrise et sa connaissance du marché, le mandant contrôle sa politique de commercialisation.

2.2.1.2. Exportation indirecte :

L'entreprise choisie l'exportation indirecte pour contourner les difficultés liées à l'exportation directe, ceci pour plusieurs raisons : partager les coûts et les risques, se rapprocher des clients étrangers, faciliter le mécanisme d'adaptation du produit...etc.

Parmi les formules d'exportation indirecte, on retiendra²¹ :

• **La société de commerce international SCI :**

C'est une société d'import-export, qui achète pour son propre compte des produits auprès d'autres entreprises qui ne disposent pas de réseaux commerciaux correspondants liés à leurs activités.

La SCI permet à l'entreprise exportatrice de limiter le risque commercial, car la vente est réalisée sur le marché domestique, d'éviter les charges liées au transport, les formalités liées à l'exportation.

• **L'importateur :**

L'importateur ou le distributeur est un commerçant indépendant, il achète des produits auprès de l'entreprise exportatrice dans le but de revendre ces produits à son propre nom et à son propre compte.

L'importateur assure pour lui-même toutes les activités nécessaires à la vente : distribution, réseau de vente, publicité, service après-vente. L'exportateur perd entièrement le droit de propriété et le contrôle sur les produits vendus.

• **Les concessionnaires :**

²¹Amelon J-L, Cardebat J-M, op-cit, P 197.

Un concessionnaire est un agent et importateur exclusif, qui commercialise les produits sur des zones précisées par l'entreprise exportatrice. Il s'engage dans le contrat à ne pas distribuer des produits concurrents sur la zone.

L'exportateur peut imposer un contrôle sur la politique commerciale du concessionnaire.

2.2.1.3. Exportation concertée ou associée

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

Les formes d'exportation associée les plus connues sont le groupement d'exportateurs et le portage²².

- **Le groupement d'exportateurs :**

C'est un ensemble d'entreprises regroupées, afin de réaliser une exportation par la mise en commun des moyens nécessaires, ce groupement permet de partager les coûts et les risques.

- **Le portage :**

Cette technique est appelé Peggy-back, également appelé exportation Kangourou. Elle consiste pour, une entreprise souvent une PME, qui souhaite se présenter à l'international. Elle demande à une entreprise déjà implantée à l'étranger (firme multinationale) de l'aider dans la commercialisation de ses produits sur des marchés étrangers. L'entreprise portée bénéficiera d'un réseau de distribution et du savoir-faire met à sa disposition par la FMN.

Le portage reste assez peu utilisé par les entreprises, c'est difficile de trouver une entreprise porteuse, ayant un produit et un réseau de distribution réellement complémentaires.

2.2.2. Le mode d'internationalisation par système contractuel (d'accord) :

Dans ce point, on abordera trois stratégies : les transferts internationaux de technologies, la licence, la franchise commerciale internationale²³.

²²Amelon J-L, Cardebat J-M, op-cit, P 198.

²³Amelon J-L, Cardebat J-M, op-cit, P 205.

2.2.2.1. Les transferts internationaux de technologies :

C'est une opération de vente de technologie et du savoir-faire. L'exportateur s'occupe principalement de la création du produit et des étapes nécessaires à son lancement, et confie la fabrication et la commercialisation à une société étrangère.

Le transfert de technologie peut prendre la forme d'une cession de brevet (transfert de tous les droits d'une invention déposée) ou d'une concession de licence (exploitation d'un brevet pour une durée déterminée). Elle peut aussi consister en un transfert de savoir-faire portant sur des connaissances techniques ou commerciales. Plusieurs raisons peuvent justifier une telle démarche : éviter les investissements coûteux de création d'une filiale ou bien accéder à un marché difficile.

2.2.2.2. La licence :

Le contrat de licence (temporaire) est un accord par lequel une entreprise d'un pays (donneur de licence ou concédant) concède à une entreprise, moyennant une rémunération (coût du transfert, prime annuelle fixe, commission annuelle proportionnelle au volume des ventes réalisées), située dans un autre pays (licencié) le droit d'utiliser ou d'exploiter, pendant une durée limitée et sous certaines conditions, l'un ou plusieurs droits de propriété intellectuelle dont elle est titulaire sur un territoire défini.

Ces avantages et inconvénients sont cités ci-après :

Tableau N°02 : Les avantages et les inconvénients d'une licence internationale

Les Avantages	Les Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">- Moyen rapide avec faibles coûts de pénétrer un marché étranger.- Risque commercial nul.- Capital à investir faible par rapport à d'autres modes d'implantation.	<ul style="list-style-type: none">- Le licencier peut être un concurrent, risque de perte de part de marché.- Difficulté de coordonner un licencié.- Risque de contrefaçon, risque pour l'image de marque.

Source : Amelon J-L, Cardebat J-M, op-cit, P 205

2.2.2.3. La franchise commerciale internationale

La franchise est un accord commercial et juridique par lequel une entreprise appelée « franchiseur » s'engage à fournir à une seconde entreprise, dite « franchisée », une marque, un savoir-faire et une assistance permanente en contrepartie d'une rémunération.

Ces avantages et inconvénients sont cités ci-après :

Tableau N°03 : Les avantages et les inconvénients de la franchise internationale

Les avantages	Les inconvénients
- Un investissement financier limité. - Un développement international rapide. - Un risque moindre pour l'exportateur car une partie supportée par le franchisé.	- La difficulté de sélectionner les franchisés. - Formule réservée aux exportateurs possédant un savoir-faire reconnu à l'étranger. - Complexité de gérer et contrôler un réseau de franchisés.

Source : Amelon J-L, Cardebat J-M, op-cit, P 206

2.2.3. Les investissements directs à l'étranger (IDE) :

2.2.3.1. Définition de l'IDE :

Les IDE sont définis par le manuel de la balance des paiements du FMI, comme : « l'investissement direct à l'étranger (IDE) est l'action d'un investisseur, basé dans un pays donné (pays d'origine), qui acquiert un intérêt d'au moins 10 % dans une entreprise résidant dans un autre pays »²⁴.

2.2.3.2. Les formes d'IDE :

Les IDE peuvent se présenter sous plusieurs formes, on se limite à : la filiale, la joint-venture, le bureau de représentation et la succursale²⁵.

2.2.3.2.1. La filiale de production ou de distribution :

Est une société de nationalité locale, indépendante juridiquement de la maison-mère et contrôlée majoritairement par celle-ci. Elle permet d'établir une présence locale permanente dans un marché étranger.

La filiale présente certains avantages pour l'entreprise, ainsi des inconvénients qu'on peut résumer dans les points suivants²⁶ :

²⁴Durousset M: "la mondialisation de l'économie", 2^{ème} édition, Ed Ellipses, paris, 2005, P 65

²⁵Bouveret-Rivat C, Mercier-Suisse C :"PME : Conquérir des parts de marché à l'international", ED Dunod, Paris, 2010, P 66.

²⁶Durousset M, op-cit, PP 72-73

Tableau N°04 : Les avantage et inconvénients de la filiale

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - La connaissance du marché est très bonne grâce à une présence locale permanente sur le marché - Observation permanente des concurrents locaux étrangers - La présentation d'une filiale à l'étranger permet de rassurer les clients - Forte réactivité en cas de mutation de marché - Contrôle totale de la politique commerciale 	<ul style="list-style-type: none"> - Le montant de l'investissement est élevé au départ - Formalités de constitution parfois complexes et importantes - Exige une connaissance approfondie de la législation et de la réglementation - Le contrôle financier d'une filiale est plus difficile qu'avec d'autres formes d'implantation

Source : Durousset M: "la mondialisation de l'économie", 2^{ème} édition, Ed Ellipses, paris, 2005, P 72

2.2.3.2.2. La succursale et le bureau de représentation :

- **La succursale :**

C'est une entité entièrement dépendante de sa maison mère, elle n'a pas de personnalité juridique, elle permet d'assurer une présence permanente ou temporaire sur le marché. Les fonctions d'une succursale sont presque les mêmes que celles d'une filiale : la prospection, le suivi des vents, présentation commerciale, aide la maison mère dans la gestion des commandes.

- **Le bureau de présentation :**

C'est une forme d'implantation qui est considérée comme l'une des premières étapes que l'entreprise exploite afin de pénétrer un marché étranger. Il ne dispose pas d'une personnalité juridique.

Le bureau de représentation a plusieurs fonctions consistent la représentation auprès des clients étranger, la prospection, présentation de ou des produits, et la coordination d'un réseau d'agents.

Le bureau de représentation est un choix pertinent pour l'entreprise si :

- Elle dispose d'un personnel qualifié et disponible pour l'export.
- Elle dispose d'une expérience certaine à l'international et sur le marché en particulier.

Ces avantages et inconvénients sont cités ci-après :

Tableau N°05 : Avantages et inconvénients du bureau de représentation et de la succursale

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - la maîtrise de la politique commerciale. - l'entreprise a une meilleure connaissance et des besoins des clients. - bénéfices sont totalement pour l'entreprise. - les coûts de création sont limités par rapport à ceux de la filiale. 	<ul style="list-style-type: none"> -le niveau de formalités administratives est très élevé. -risque commercial assuré par l'entreprise. -l'investissement financier assez élevé.

Source : Amelon J-L, Cardebat J-M, op-cit, p 214.

2.2.3.2.3. La joint-venture :

Les accords de co-entreprise, aussi appelés très fréquemment “joint-venture”, consistent en la création d'une nouvelle organisation juridiquement indépendante par deux ou plusieurs partenaires. Il s'agit d'une association avec une entreprise étrangère qui porte sur un projet de création en commun d'une société industrielle ou commerciale ou sur une prise de participation commune dans le capital d'une société étrangère implantée sur le marché export ciblé. L'association est sanctionnée par un contrat qui repose sur le principe de parité et est caractérisée par la mise en place d'une structure au sein de laquelle les décisions importantes devront rester partagées²⁷.

Ces avantages et inconvénients sont cités ci-après :

Tableau N°06 : Avantages et inconvénients de la joint-venture

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> -Les risques financiers et les coûts sont faibles car ils sont partagés entre les partenaires. -Permet un accès à des compétences et des technologies non maîtrisées. -Réalisation d'économies d'échelle - Un meilleur contrôle de la politique commerciale grâce à la connaissance du marché local. -Protection contre les concurrents. -Pénétration rapide de nouveaux marchés. 	<ul style="list-style-type: none"> -Les bénéfices réalisés seront moindres puisqu'ils seront partagés. -Risque de divergence des objectifs des partenaires. -Perte de compétences et technologies. - Risque de conflits liés à la différenciation de cultures.

Source : Graiche L : "les formes d'implantation des firmes en Algérie : Objectifs et stratégies", thèse en vue de l'obtention du doctorat en science de gestion, Université de Tizi Ouzou, 2012, PP 97-98.

²⁷Graiche L, op-cit, P 97.

Section 03 : la démarche d'internationalisation

La démarche d'internationalisation conduit l'entreprise progressivement sur la voie de développement international. Cette démarche se compose d'un ensemble d'étapes, que l'entreprise doit suivre : elle définira et identifiera ses objectifs, après elle réalisera un diagnostic interne et un diagnostic externe, elle fera la sélection d'un ou plusieurs pays et enfin la mise en œuvre de la stratégie.

3.1. L'analyse de la stratégie de l'entreprise :

3.1.1. Définition et objectifs de la stratégie de l'entreprise :

La notion de stratégie est définie comme étant les moyens mis en place par l'entreprise afin d'atteindre les objectifs stratégiques fixés par les dirigeants, et ce pour se créer un positionnement favorable par rapport à ses concurrents.²⁸

La stratégie sert à réaliser les orientations des politiques générales prises par l'entreprise. La formulation de la stratégie à proprement parler représente le résultat de la comparaison entre les contraintes, les menaces, et les possibilités environnementales. Alors, les dirigeants identifient les options stratégiques, sélectionnent et déterminent les priorités.

Au niveau stratégique, les objectifs doivent être définis clairement avant de procéder à la formulation de la stratégie. Les objectifs de l'entreprise les plus courants sont :²⁹

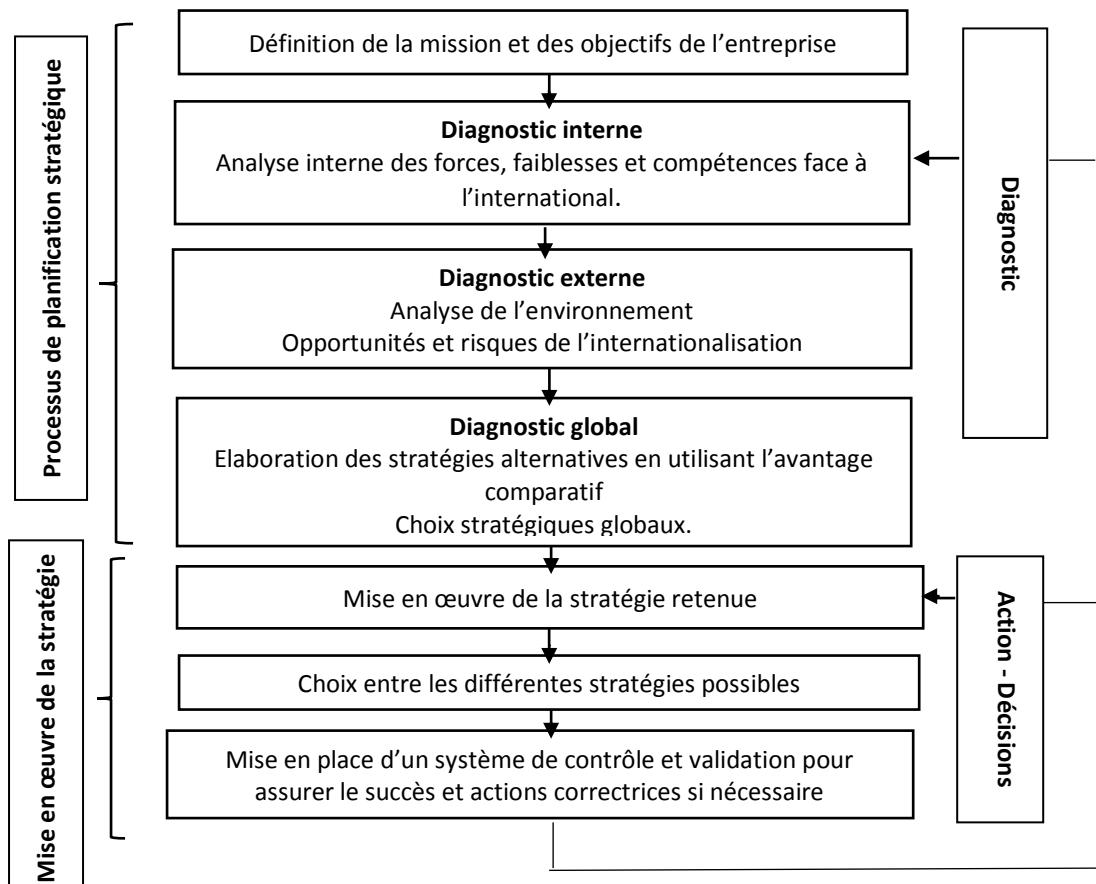
- Accroître le chiffre d'affaire.
- Augmenter la valeur de l'entreprise et augmenter la rentabilité.
- Diversifier et partager les risques entre les marchés.
- Conquérir de nouveaux marchés et améliorer sa position

Ces objectifs doivent être réalisables, quantifiés, hiérarchisés et cohérents.

²⁸Amelon J-L, Cardebat J-M, op-cit, , P 173

²⁹Ibid, P 175

Figure N°02 : Le processus de formulation de la stratégie internationale



Source : Amelon J-L, Cardebat J-M , op-cit, P 174.

3.1.2 L'analyse interne :

L'analyse interne de l'entreprise permet d'évaluer la situation stratégique, cette évaluation fait ressortir les forces et les faiblesses de l'entreprise face à l'internationalisation, en termes de ressources humaines (compétences), techniques (éléments matériels et immatériels) et financières (les sources de financement).

Les outils les plus utilisés dans l'analyse interne sont :³⁰

- **La chaîne de valeur** : L'idée que l'entreprise est un ensemble d'activités développées par M. Porter, l'objectif ici est d'identifier les activités clés et se spécialiser pour développer l'avantage concurrentiel.

³⁰Amelon J-L, Cardebat J-M , op-cit, PP 178 -180.

M. Porter distingue deux types d'activités :

- Les activités principales qui sont les activités participant directement dans la production et la vente du produit (production, logistique, commercial et vente).
- Les activités de soutien qui sont les activités participant indirectement dans le processus de production et de vente (direction générale, gestion des ressources humaines, qualité...).
- **Les facteurs clés de succès** : Sont les éléments que l'entreprise doit maîtriser pour contrer ses concurrents et d'avoir un avantage concurrentiel sur le marché.
- **La segmentation stratégique les DAS" Domaines d'activités stratégiques"** : L'existence de plusieurs activités dans l'entreprise, nécessite le découpage des activités par domaines d'activités stratégiques DAS.

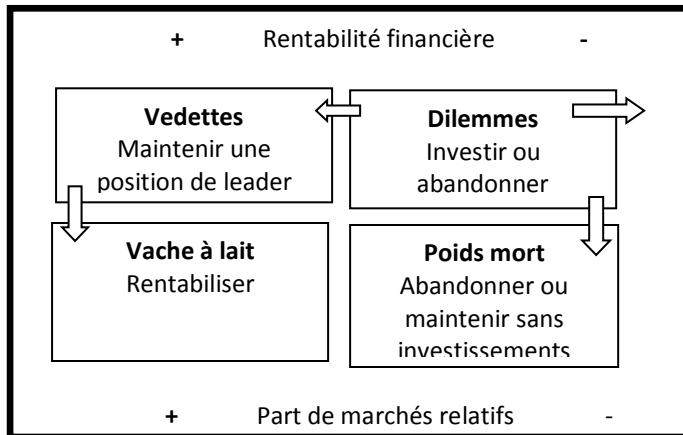
La segmentation stratégique est un outil d'analyse et d'aide à la décision.

- **L'analyse du portefeuille d'activité** : Cette analyse est développée sous forme de matrices. La méthode du Boston Consulting Group BCG est la plus ancienne et la plus simple à mettre en œuvre. Elle permet de situer les produits de l'entreprise par rapport à ceux de la concurrence dans le but de faciliter la prise de décision quant à la consolidation de la position, le développement, ou le retrait de certains produits.³¹
 - **Les produits dilemmes** : Ce sont des produits en phase de lancement. Ils présentent un fort potentiel de développement pour l'entreprise mais ce sont des produits coûteux, qui nécessitent des investissements en communication. Leur rentabilité est possible si l'entreprise parvient à augmenter sa part de marché relative. Le produit se transforme alors en un produit vedette. Dans le cas contraire, ce produit évolue en poids mort et sera retiré du marché.
 - **Les produits vedettes** : Ce sont des produits en phase de croissance qui sont prometteurs pour l'entreprise. Ils génèrent des profits mais seront très rentable pour l'avenir.
 - **Les produits vaches à lait** : Ce sont des produits en pleine phase de maturité. Ils sont peu coûteux et génèrent un profit assurant l'autofinancement des autres produits (vedette et dilemme).

³¹Amelon J-L, Cardebat J-M, op-cit, PP 180-181.

- **Les produits poids mort** : ce sont des produits en phase de déclin. Ils sont en situation difficile et ne représentent plus rien à l'entreprise.

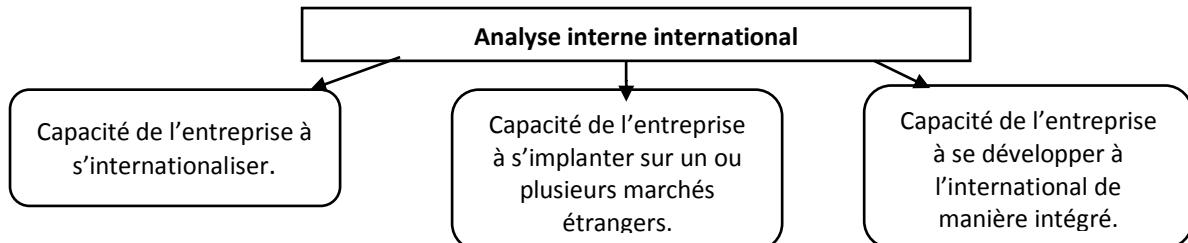
Figure n°03 : Matrice BCG : croissance/ part de marché



Source :Amelon J-L, Cardebat J-M , op-cit, P 180.

L'analyse interne se fait dans une vision d'internationalisation et se réalise en fonction de la phase de développement atteint par l'entreprise. L'entreprise se trouve en phase d'internationalisation initiale, en phase de développement local ou en phase de multinationalisation .On peut le schématisé comme suit :

Figure N°04 : Diagnostic interne international



Source : Graiche L, op-cit, P 128.

- **L'évaluation de la capacité d'internationalisation** : S'adresse particulièrement aux entreprises peu exportatrices ou à celles qui ne sont pas ouvertes sur l'extérieur, cherchant à diversifier ses marchés ou la recherche de nouveaux approvisionnements.
- **L'évaluation des entreprises qui veulent s'implanter sur des marchés étrangers** : Cette évaluation concerne la capacité stratégique de l'entreprise à gérer à distance, et que leur dirigeants disposent nécessaires à leur prise de décision.
- **Pour l'entreprise qui se développent à l'internationale d'une manière intégrée** : C'est évaluer la capacité de l'entreprise ayant déjà maîtrisé la phase d'implantation.

L'objectif de tel diagnostic, est de trouver une situation qui va assurer une synergie entre les différentes unités de l'organisation, et d'avoir des sources d'avantages obtenus d'une meilleure coordination et structuration, et de rassembler les points forts et d'améliorer les points faibles de l'organisation.³²

3.1.3. L'analyse externe :

L'analyse externe c'est l'évaluation de l'environnement externe de l'entreprise, en identifiant les opportunités et les menaces. On distingue deux types d'environnement : le micro-environnement et le macro-environnement.³³

3.1.3.1 L'analyse de micro-environnement : Cette analyse caractérise un environnement concurrentiel et non une entreprise en particulier ainsi cette analyse de l'environnement proche de l'entreprise ; ses fournisseurs, ses clients, ses concurrents.

On utilise le modèle M. Porter pour identifier les forces concurrentielles au sein d'une activité :³⁴

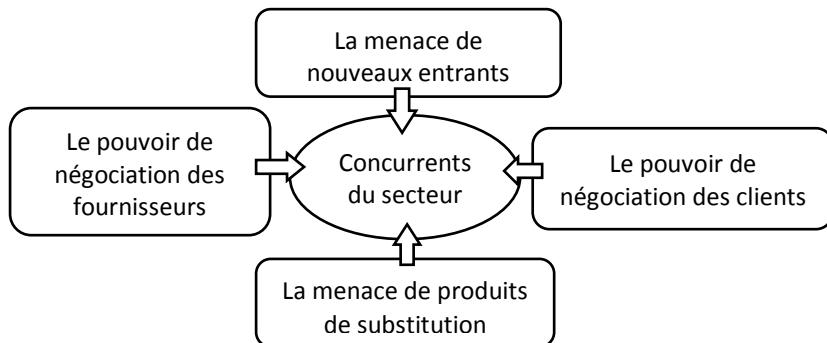
- La menace des nouveaux concurrents : s'évaluer en fonction des barrières existées à l'entrée.
- L'intensité de la concurrence intra-sectorielle : l'existence des concurrents de taille comparable et les produits faiblement différenciés.
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs : lorsque les fournisseurs détiennent le pouvoir, et qu'ils n'existent de produits substituables à leurs produits.
- Le pouvoir de négociation des clients : lorsque les produits sont faiblement différenciés et que le coût de changement des fournisseurs est faible pour le client.
- la menace de produits substituts : l'existence des produits substituables qui rend les besoins satisfaits.

³²Graiche L, op-cit, P 130.

³³Ibid, P 175.

³⁴Ibid, P 177.

Figure N°05 : Les cinq forces de Porter



Source : Amelon J-L, Cardebat J-M, op-cit, P178.

3.1.3.2. L'analyse macro-environnement : La méthode PEST est l'outil classique d'analyse de l'environnement externe, cette méthode consiste à diviser l'environnement en quatre domaines :³⁵

- **L'environnement Politique** : Il intervient à plusieurs niveaux, du régional à l'international, en termes de politiques fiscales et monétaires. En plus, il comporte aussi tout ce qui concerne l'engagement citoyen et le comportement politique de la société (stabilité politique et environnementale).
- **L'environnement Economique** : Il comprend toutes les variables et tous les facteurs qui jouent non seulement sur le pouvoir d'achat et les dépenses de consommation de vos clients et fournisseurs, mais aussi sur la représentation de facteurs socio-économiques tels que la distribution des richesses. (Croissance économique, chômage, l'inflation...etc.).
- **L'environnement Social** : Il comporte les différentes caractéristiques de la population (taille, pyramide des âges, structure familiale, culture, traditions...) tout comme les accès à l'éducation, à l'information, ou encore les modes et tendances qui peuvent influencer l'obtention ou l'acquisition de services ou produits. (Croissance de la population, répartition des revenus, conditions de vie...etc.).
- **L'environnement Technologie** : Il correspond aux forces de recherche et développement et leurs soutiens financiers, qui créent de nouvelles technologies, de nouveaux produits ou qui influencent directement ou indirectement la capacité des

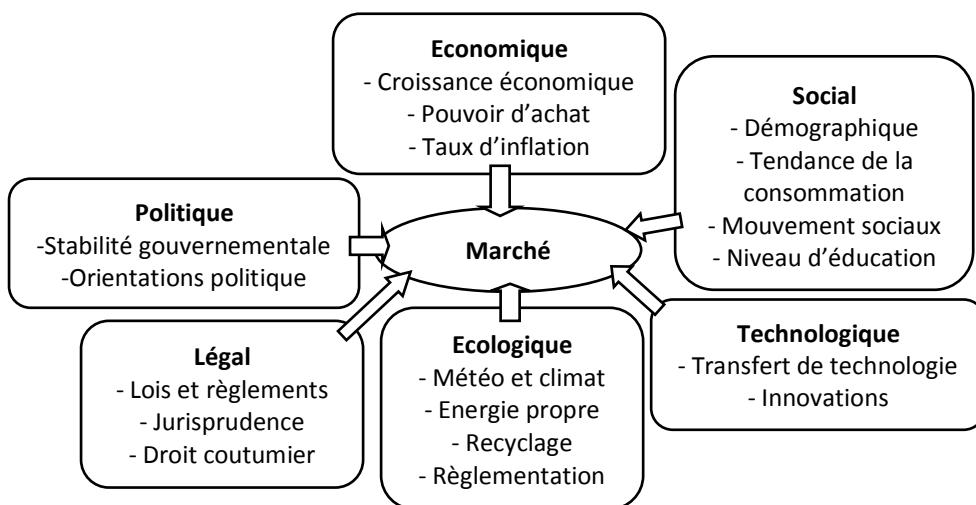
³⁵Amelon J-L, Cardebat J-M , op-cit, P 176.

entreprises à innover (taux de transferts de technologie, dépenses publiques en recherches et développement...etc.)

Par la suite, la méthode PEST est devenue PESTEL, avec deux autres dimensions :

- **L'environnement Ecologique** : Il définit l'ensemble des facteurs liés à la nature, au développement durable et ses politiques, qui influencent l'activité de votre organisation. Certains influencent directement la production de votre organisation, par exemple des pénuries énergétiques, alors que d'autres sont des réactions au développement économique, telles les réglementations ou des subventions (pollution, aspect climatique,...).
- **L'environnement Légal** : Il influence directement l'organisation par au moins ces mécanismes complémentaires : des lois, des réglementations et des normes, des contrôles et un système judiciaire. Cependant, il ne faut pas oublier qu'il influence aussi les individus, et donc l'organisation de forme indirecte (lois, règlements juridiques...etc.)

La figure N°06 : L'analyse de modèle PESTEL



Source : Amelon J-L, Cardebat J-M , op-cit, P 177.

3.2. Le modèle SWOT (Strengths, weaknesses, opportunities, threats):

L'analyse SWOT est un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur, etc. avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.

La plupart du temps cette analyse est conduite sous la forme de réunions rassemblant des personnes concernées par la stratégie ou des experts.³⁶

3.2.1. Analyse interne de l'entreprise :

Elles concernent généralement : la capacité de production, Financières, Organisationnelles, Marketing.³⁷

- **Production** : capacité de production, taux d'utilisation des capacités de production, coûts de production, productivité, qualifications des ouvriers, coût de la main-d'œuvre, coût des intrants, coût de l'énergie, capacité à livrer dans les délais.
- **Financières** : Structure financière de l'entreprise, puissance financière, capacité d'autofinancement, partenaires....
- **Organisationnelles** : Capacité de l'entreprise à s'adapter : structure hiérarchique et fonctionnelle, prise de décision, procédures, outils de travail et d'organisation au niveau de l'équipe.
- **Marketing** : image de l'entreprise, taille du marché, part de marché de l'entreprise, publicité et promotion, réputation de l'entreprise par rapport à la qualité, disponibilité de l'information, stratégie de prix, innovation, réputation de l'entreprise par rapport aux services.

3.2.2. Analyse externe de l'entreprise :

Toutes les entreprises évoluent dans un contexte qui peut paraître dynamique et complexe pour certaines et stable pour d'autres. Pour Johnson et Scholes (2000), comprendre en quoi le contexte affecte l'entreprise implique une analyse en quatre étapes des variables environnementales :³⁸

- Définition de la nature de l'environnement en termes d'incertitudes (la stabilité, les éventuels changements et leur nature), de simplicité ou de complexité.

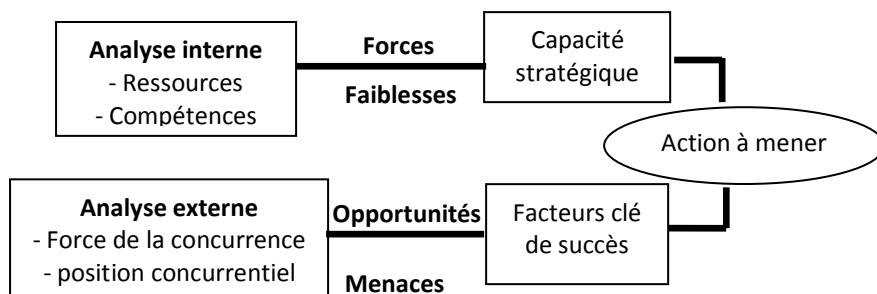
³⁶ ALAOUI/Décision marketing/2003-2004, <http://www.est-usmba.ac.ma/Alaoui/cours%20internet/DECISIMARKE.pdf>, consulté le 28/04/2018 à 10h45.

³⁷ Diagnostic Interne et Externe de l'entreprises, <https://www.lausanneregion.ch/wp-content/uploads/2016/03/Analyse-SWOT.pdf>, consulté le 28/04/218 à 13h.

³⁸ Diagnostic Interne et Externe de l'entreprises, <https://www.lausanneregion.ch/wp-content/uploads/2016/03/Analyse-SWOT.pdf>, consulté le 28/04/218 à 13h.

- Audite des influences environnementales : identifier les éléments qui sont les plus susceptibles d'influencer la performance de l'entreprise (facteurs économiques, politiques, technologiques, réglementaires, socioculturels, etc.).
- Analyse de l'environnement concurrentiel immédiat de l'entreprise (dans lequel elle évolue au moment de l'analyse).
- Analyse du positionnement concurrentiel de l'entreprise (son comportement par rapport aux concurrents ou aux clients).

Figure N°07 : Analyse SWOT



Source : ALAOUI/Décision marketing/2003-2004, op-cit.

Conclusion du premier chapitre

Dans ce chapitre, on a présenté une approche traditionnelle des entreprises à l'international et leurs déterminants, centrée autour d'une définition de ces entreprises, leurs stratégies et les principales causes, raisons de l'internationalisation des entreprises.

Cette approche est fondamentale, et spécifiquement pour nos entreprises algériennes s'il y a lieu d'identifier la conjoncture et l'état des lieux et aussi les critères d'évaluation de ces entreprises. Donc c'est à l'étude de ces derniers que le prochain chapitre est consacré.

Chapitre II

**Evolution et contraintes du commerce
extérieur en Algérie**

Introduction :

L'Algérie pays à potentiel considérable en ressources naturelles et financières n'arrive pas à développer ses exportations hors hydrocarbures jusqu'au jour d'aujourd'hui. En effet, pratiquement 97 % de ses exportations restent dominées par le secteur des hydrocarbures.

Ce chapitre est consacré à la présentation du commerce extérieur en Algérie, ainsi qu'à son évolution depuis l'indépendance. Ce chapitre sera divisé en deux sections. La première section, intitulée, évolution du commerce extérieur en Algérie sera une présentation de deux points essentiels qui sont, l'histoire du commerce extérieur en Algérie et l'évolution de la balance commerciale. La deuxième section, intitulé, dispositifs d'aides et contraintes à l'exportation en Algérie sera présenté en deux points aussi outils d'accompagnements à l'export et les contraintes des entreprises algériennes à l'export.

Section 1 : évolution du commerce extérieur en Algérie

Nous allons tenter d'aborder, dans cette section l'histoire du commerce extérieur en Algérie depuis l'indépendance, ainsi l'évolution de la balance commerciale en Algérie.

1.1. L'histoire du commerce extérieur en Algérie depuis l'indépendance :

L'évolution de l'histoire du commerce extérieur en Algérie a été balancée entre le monopole de l'Etat après l'Indépendance et la libéralisation des échanges (depuis 1990) selon la réglementation en vigueur marquant deux grandes périodes distinctes.

1.1.1. Phase du monopole de l'Etat sur le commerce extérieur :

Dans le but de protéger l'économie nationale, après l'indépendance, l'Etat algérien a mis en place une économie socialiste où le secteur public était prédominant et prioritaire, le commerce extérieur y compris, étant stratégique. Ce dernier a été géré par l'Office National de la Commercialisation (ONACO), créé en 1963 et les Groupements Professionnels d'Achat (GPA). Cet Office tout comme beaucoup d'autres organismes et entreprises publics se sont.³⁹

Vus, au fur et à mesure de leur création, attribués des monopoles à l'exportation et à l'importation des produits relevant de leurs sphères de compétence, soit pour répondre aux besoins de leurs unités de production, soit pour satisfaire ceux de la consommation.

³⁹www.mincommerce.dz bilan du commerce du 1962-2012, mai 2012 p.3 le 12/05/2018.

Aussi, par décret du 16 mai 1963, un cadre réglementaire de contingentement pour l'importation des marchandises a été défini, en déterminant les produits devant faire l'objet d'une réglementation spéciale d'une part, et les produits qui sont soumis aux licences d'importation, dans le but de protéger la production nationale et de favoriser l'équilibre de la balance des payements.

En janvier 1974, le commerce extérieur est entré dans une phase d'organisation à travers l'instauration des programmes dits : « *Programme Général d'Importation* » (P.G.I), à travers l'ordonnance 74-112 qui distingue⁴⁰ :

- 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 ministère du commerce.

La loi n° 78-02 du 11 février 1978 consacre le monopole de l'Etat sur le commerce extérieur. Elle énonce explicitement que l'importation et l'exportation des biens, fournitures et services de toutes natures sont du ressort exclusif de l'Etat.

La promulgation de cette loi apporte plusieurs modifications aux importations et exportations à savoir⁴¹ :

- d'organiser les choix et priorités dans les échanges extérieurs, conformément aux orientations, décision et directives en la matière déterminés par le gouvernement.
- de stimuler le développement et l'intégration de la production nationale.
- de favoriser la diversification des sources d'approvisionnement du pays et la réduction des importations et leurs coûts.
- de contribuer à la promotion des exportations.

L'instauration du monopole de l'Etat sur le commerce extérieur a été pénalisante (lourdeur, bureaucratie, favoritisme, ...) pour le secteur public lui-même, pour les investisseurs et aussi les consommateurs.

A la fin des années, 1980, l'Algérie subissait une crise causée par le contre choc pétrolier de 1986. Au début, des années 1990, elle a dû signer un programme d'ajustement

⁴⁰ [Http://www.mincommerce.gov.dz](http://www.mincommerce.gov.dz), Bilan des actions du secteur du commerce réalisées durant la période 1962-2012, mai 2012, p.3.

⁴¹ Idem.

structurel avec le FMI, pour voir sa dette rééchelonnée. La signature de ce programme, engageait le pays, dans la voie de la libéralisation de son économie.

1.1.2. Phase de libéralisation du commerce extérieur :

Au début des années 1990 l'Algérie a engagé un processus d'ouverture de son économie et du commerce extérieur. A partir de 2000, cet engagement se consolide, à travers la signature d'accords commerciaux internationaux.⁴²

Le processus de la 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° 90/02du 8/9/1990, 91/12 du 14/8/1991 et 91/13 du 14/8/1991, 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.

L'installation des firmes étrangères ou nationales (concessionnaires ou grossistes) est autorisée par la loi 90-16du 20 août 1990 et par le règlement 90-04 de la Banque d'Algérie. De son côté, la Banque d'Algérie a publié en 1990 trois règlements n° 90/02du 8/9/1990, 91/12 du 14/8/1991 et 91/13 du 14/8/1991, 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.

A partir de 2000 d'autres mesures sont prises, notamment : Une révision du tarif douanier algérien et son plafonnement à 5%,15% et 30% ont été introduits au début de l'année 2001.Par ailleurs, une décision d'annulation de la valeur administrée du Dinar a été prise simultanément avec la levée des barrières non tarifaires.

⁴² Chelghem M.K << les enjeux de l'ouverture commerciale en Algérie >>, Algérie de demain relevé les défis pour gagner l'avenir ,Alger ,septembre,2008,p.3.

De plus, le décret 03/02 du 19/07/2003, portant création de zones franches est intervenu pour développer les opérations du commerce extérieur. Cette initiative a été annulée deux ans plus tard.

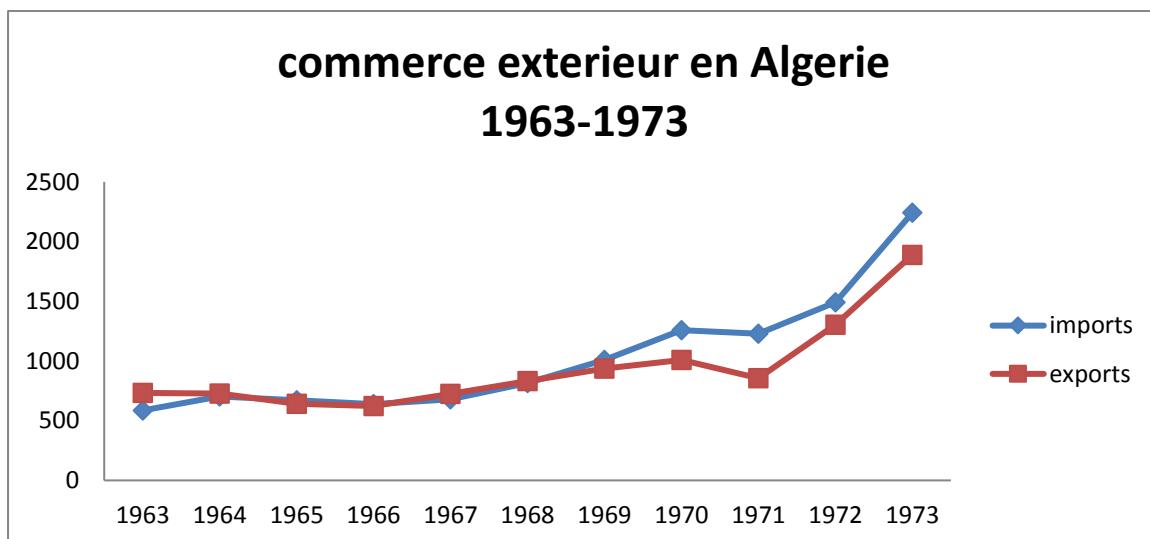
Enfin, l'Ordonnance du 03-04 du 19 juillet 2003, relative aux règles générales applicables aux opérations d'importation et d'exportation, en énonçant explicitement que les opérations d'importation et d'exportation se réalisent librement.

- **Le commerce en Algérie dans la période 1963-2010 en chiffre :**

Depuis l'année 1963 à nos jours, les réalisations des opérations d'importations et d'exportations ont connu une évolution sur trois grandes périodes :⁴³

La première s'étale sur onze années (1963_1973), où les opérations du commerce extérieur de l'Algérie (Importations et Exportations) ont enregistré une évolution annuelle relativement lente accusant parfois des baisses insignifiantes.

Figure N°08 : les importations et exportations de l'Algérie de 1963-1973



Source : centre nationale de l'information et des statistiques

Tableau N°07 : les échanges extérieurs de l'Algérie de 19663-1973 (en millions USD)

	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973
importations	586	704	672	640	680	816	1010	1259	1228	1491	2241
exportations	732	728	642	623	725	831	935	1010	857	1304	1889

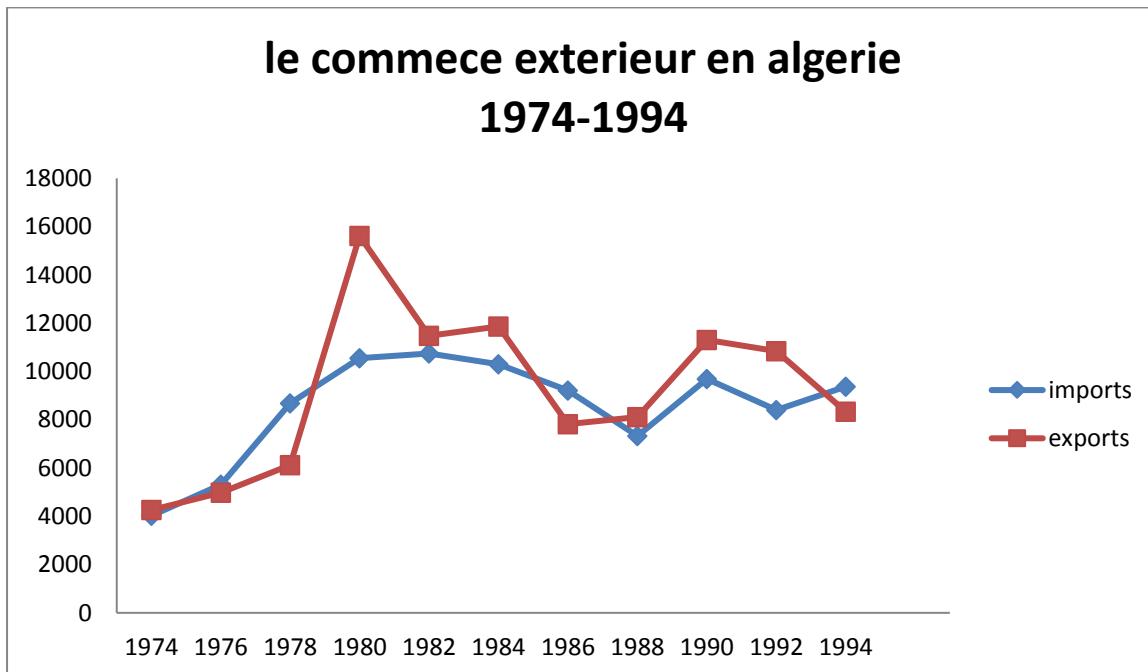
Source : centre nationale de l'information et des statistiques

⁴³ www.douane.gov.dz, les réalisations des échanges extérieurs de l'Algérie, 1963-2010, p2.3.

Cette évolution s'explique par le monopole de l'Etat à l'exportation et à l'importation des produits relevant de leurs sphères de compétence, soit pour répondre aux besoins de leurs unités de production, soit pour satisfaire ceux de la consommation.

La deuxième période (1974_1994), ou le niveau du volume des échanges est nettement plus important que la première période, a vu une évolution en hausse entre (1974_1981), suivi d'une baisse annuelle entre (1982_1989) et une reprise à la hausse à partir de 1992.⁴⁴

Figure N°09 : les importations et exportations de 1974-1994 (en millions USD)



Source : centre nationale de l'information et des statistiques

Tableau N°08 : les échanges extérieur de l'Algérie de 1974-1994(en millions USD)

	1974	1976	1978	1980	1982	1984	1986	1988	1990	1992	1994
importations	4024	5318	8675	10552	10743	10292	9213	7323	9684	8406	9365
exportations	4259	4977	6117	15613	11481	11869	7820	8104	11304	10837	8340

Source : centre nationale de l'information et des statistiques

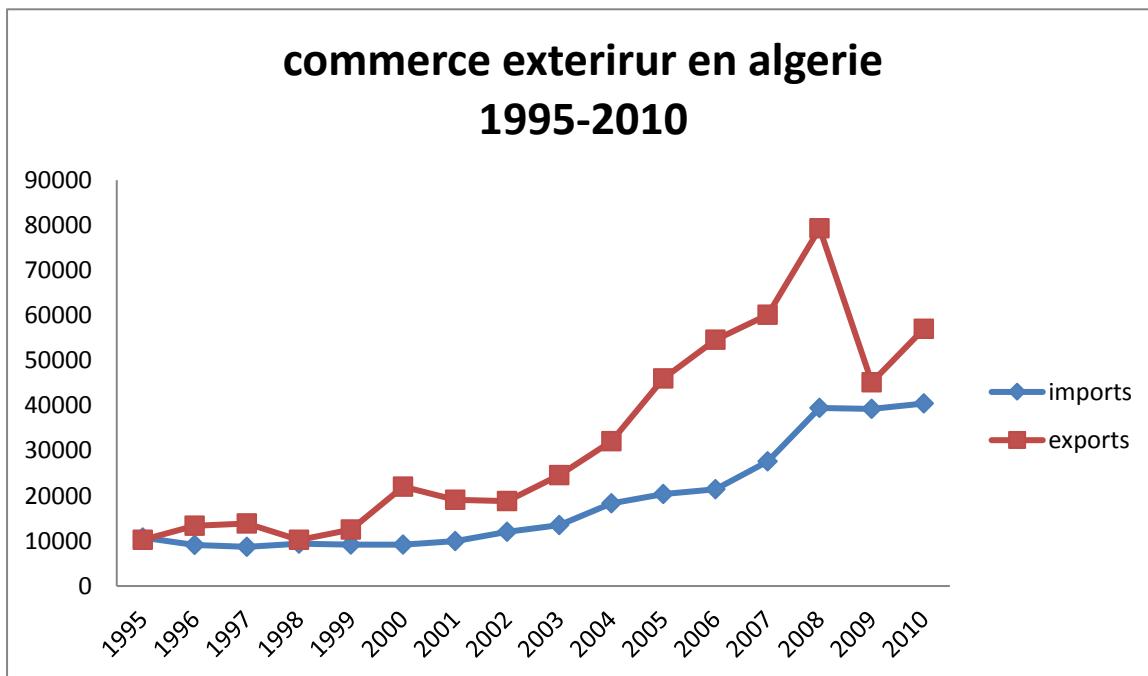
Cette évolution s'explique par l'entrée du commerce extérieur dans une phase d'organisation à travers des programmes et des lois de 1974-1980 puis par le choc pétrolier de 1986 après la

⁴⁴ www.douane.gov.dz , les réalisations des échanges extérieur de l'Algérie, 1963-2010, p4.5.

libéralisation du commerce extérieur suite aux accords signés par l'Etat algérienne.

La troisième et dernière période (1995_2010) a été marquée par une forte augmentation des opérations d'importations et d'exportations particulièrement à partir de l'année 2004. Cette évolution s'explique en partie par la croissance des importations/Exportations est liée à la hausse des prix du pétrole plus qu'à la libéralisation effective du commerce extérieur à partir de l'année 1995 et par la mise en œuvre des programmes de relance économique et de soutien à la relance économique engagés à partir de l'année 2004.

Figure N°10 : Les importations et exportations de 1995-1010 (en millions USD)



Source : centre nationale de l'information et des statistiques.

Tableau N°09 : Les échanges extérieur de l'Algérie de 1995-2010 (en millions USD)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Importations	10761	9098	8687	9403	9164	9173	9940	12009
exportations	10240	13375	13889	10213	12522	22031	19132	18825

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Importations	13534	18308	20357	21456	27631	39479	39294	40473
exportations	24612	32083	46001	54613	60163	79298	45194	57053

Source : centre nationale de l'information et des statistiques

Cette évolution s'explique en partie par la libéralisation effective du commerce extérieur à partir de l'année 1995 et par la mise en œuvre des programmes de relance économique et de soutien engagés à partir de l'année 2004.

1.1.3. Les orientations du commerce extérieur en Algérie depuis 2000 :

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'UE et les pays Arabes et la Jordanie.

1.1.3.1 L'accord d'association Algérie- Union Européenne (UE)

L'Accord d'association Algérie- UE 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 peut-être positif pour l'Algérie, si la production nationale est diversifiée et si, elle est concurrentielle, en termes de qualité et de prix.⁴⁵

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». Celle-ci, ne se limite pas uniquement à la création d'une zone de libre-échange mais intègre aussi bien les aspects

⁴⁵ www.mincommerce.dz, article des accords. Le 18/05/2018

économiques (volet commercial, coopération économique et financière, investissements) que les dimensions politiques, sociales et culturelles nécessaires pour un développement durable.

Les principaux objectifs de cet accord sont les suivants :

- 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.

1.1.3.2. L'accord Algérie et Grande Zone Arabe de Libre Echange (GZALE)

L'accord de l'Algérie avec la GZALE est entré en vigueur au début de l'année 2005, c'est une alliance économique entre pays arabes pour une complémentarité économique et des échanges commerciaux.

La GZALE prévoit une suppression totale des droits de douanes entre les pays signataires de l'accord. La mise en place de cet espace vise à dynamiser et à contribuer à l'augmentation des échanges commerciaux interarabes.

La GZALE regroupe actuellement 19 pays, à savoir l'Algérie (L'Algérie est membre depuis 2009), la Jordanie, l'Egypte, les Emirats Arabes Unies, le Bahreïn, la Tunisie, l'Arabie Saoudite, le Soudan, la Syrie, l'Iraq, le Sultanat d'Oman, la Palestine, le Qatar, le Koweït, le Liban, la Libye, le Maroc, la Mauritanie et le Yémen. Durant l'année 2013, le volume des échanges entre l'Algérie et les pays de la GZALE s'est établi à 7,05 milliards de dollars contre 5,3 milliards de dollars en 2012. Les exportations algériennes vers cette zone ont augmenté de seulement 19% au moment où les importations se sont accrues de 49% sur un an, souligne une étude d'ALGEX sur l'impact de l'accord de libre échange sur le commerce de l'Algérie avec cette zone.

1.1.3.3. L'accord de libre-échange avec la Jordanie :

La convention de l'accord de libre-échange entre l'Algérie et la Jordanie a été signée le 19 mai à Alger et ratifiée par le décret présidentiel n° 98-252 le 8 août 1998. Etablie entre les deux pays. Cette

convention est entrée en vigueur le 31 janvier 1999, pour encourager l'échange de marchandises entre les deux pays.⁴⁶

Le régime tarifaire applicable aux exportations algériennes vers la Jordanie est exonéré des droits de douane, des taxes et d'impôts. De même pour les produits d'origine jordanienne, à leur entrée en Algérie, sont exonérés des droits de douanes, à l'exception des produits cités dans la liste négative, afin de sauvegarder la morale, la sécurité et l'ordre publics, la santé des personnes ou la protection de la flore, de l'environnement. Les produits d'origine algérienne exportés directement vers la Jordanie doivent être accompagnés d'un certificat d'origine, délivré par la chambre algérienne de commerce et d'industrie.

Pour résumer, le commerce extérieur algérien est passé d'une phase de monopole où l'Etat se réservait le droit de planifier et de déterminer les modalités d'accès à ce secteur, à une phase de libéralisation dans laquelle ne subsiste pas d'entraves à l'exportation ou à l'importation pour les opérateurs du commerce extérieur. L'Algérie continue à importer essentiellement des biens d'équipement industriels, et des biens de consommation, alors qu'elle exporte pratiquement un seul produit issu de son sous-sol riche. Cette structure est liée aux politiques de développement expérimentées en Algérie depuis son indépendance. Mais malgré quelques ambitions de réformes et de promotion des exportations, l'Algérie demeure un mono-exportateur et un gros importateur, ce qui rend son économie très fragile.

1.2. Evolution de la balance commerciale en Algérie :

La part minime des exportations hors hydrocarbures dans la structure du commerce extérieur Algérien, et la faible présence des entreprises algériennes sur les marchés extérieurs demeurent, notamment ces dernières années parmi les préoccupations nationales majeures, auxquelles les pouvoirs publics algériens tentent d'y remédier. Cela est surtout constaté à travers la mise en place des dispositifs, des programmes ainsi que des mesures incitatives, ayant pour objectif d'apporter un appui à l'export et de faciliter l'ensemble des démarches à l'exportation pour les entreprises souhaitant pénétrer les marchés internationaux.

⁴⁶ www.mincommerce.dz , article des accords. le 18/05/2018

1.2.1. Evolution de commerce extérieur en chiffre :

L'objet de ce point est d'étudier l'évolution et la structure des exportations hors hydrocarbures en Algérie. Dans le premier point on va essayer de présenter l'évolution de commerce extérieur en chiffre, ensuite nous présenterons l'évolution des explorations hors hydrocarbures en Algérie évolution de commerce extérieur en chiffre. La structure des exportations algériennes est constituée majoritairement des matières premières non transformée. Les exportations hors hydrocarbures quant à elle ne représente que 3% (voire moins) du total des exportations de l'Algérie. Ce qui est dramatique, quand on sait que le pays, importe massivement des biens d'équipements nécessaires à l'investissement (et donc à la croissance économique) et des biens de consommation, notamment alimentaires, de première nécessité (céréales, lait).

1.2.1. Données globales du commerce extérieur de l'Algérie :

On va présenter les importations et les exportations de l'Algérie durant la période 2005-2016* en millions USD dans le tableau suivant.

Tableau N°10 : Données globales du commerce extérieur de l'Algérie de 2005- 2016 tendances générales (en millions USD)

VALEUR EN MILLION S USD	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
EXPORTA TIONS HORS hydrocarbure s	1099	1158	1 332	1 937	1 066	1526	2 062	2062	2 165	2582	1969	1781
EXPORT A TIONS hydrocarbu res	43 937	53 456	58 831	77 361	44 128	55 527	71 427	69 804	63 752	60 304	32 699	27 102
TOTAL DES EXPORT ATIONS	45 036	54 613	60 163	79 298	45 194	57 053	73 489	71 866	65 917	62 886	34 668	28 883
IMPORTA TIONS	20 048	21 456	27 631	39 479	39 294	40 473	47 247	50 376	54 852	58 580	51 702	46 727
BALANC E COMME RCIAE	24 989	33 157	32 532	39 819	5 900	16 580	26 242	21 490	11 065	4 306	-17 084	-17 844

Source : CNIS (mise à jour Mai 2017)

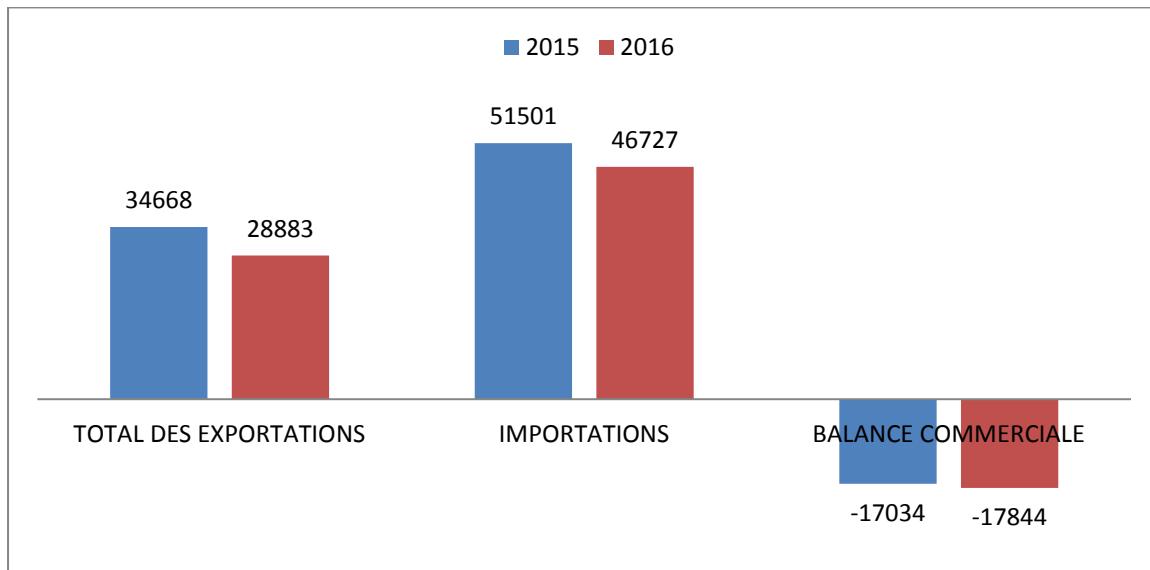
Les résultats globaux obtenus en matière des réalisations des échanges extérieurs de l'Algérie pour la période de l'année 2016 font ressortir un déficit de la balance commerciale de **17,84 milliards de dollars US**, soit une légère augmentation de **4,8%** par rapport à celui enregistré durant l'année 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 sus citée.

En termes de couverture des importations par les exportations, les résultats en question, dégagent un taux de **62%** en 2016 contre **67%** enregistré en 2015.⁴⁷

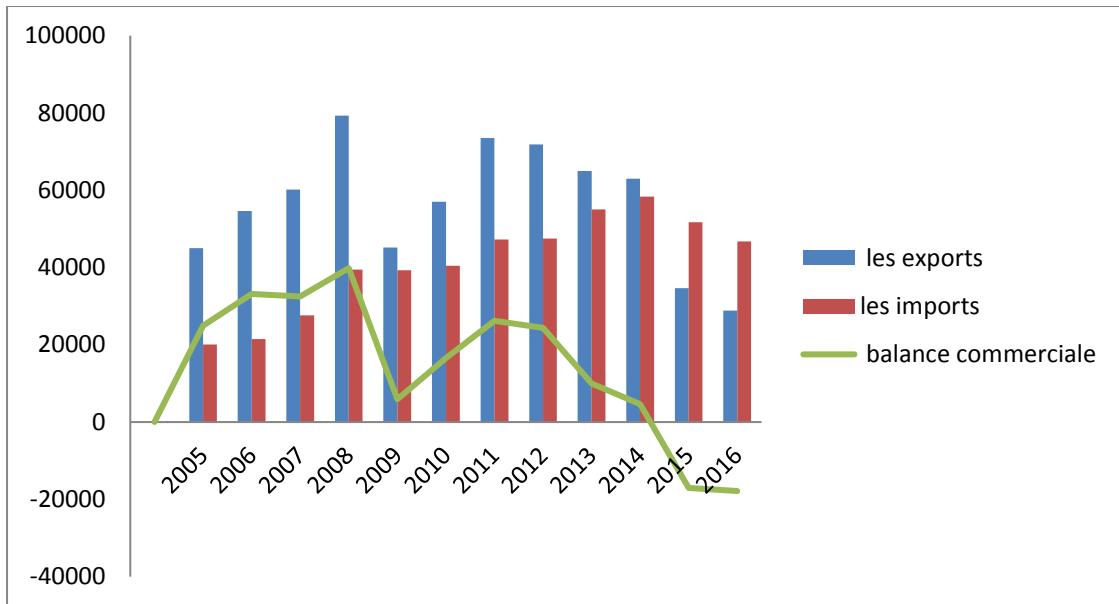
Cette baisse s'explique avec la baisse des exportations surtout hors hydrocarbures à cause de la valeur du pétrole diminué pendant cette année.

Figure N°11 : Evolution du commerce extérieur de l'Algérie de 2015-2016 (en millions USD)



Source : réalisé par nous même à base du tableau N°04

⁴⁷ <http://www.andi.dz> , statistique bilan du commerce extérieur. Le 20/05/2018

Figure N°12 : Evolution du commerce extérieur de l'Algérie de 2005-2016 (en millions USD)

Source : réalisé par nous même à base du tableau N°04

1.2.2. Evolution du commerce extérieur par groupes de produits :

- **A l'importation :**

Les importations Algériennes ont diminué de 9.62% par rapport à l'année 2015, passant de 51.7milliards de dollars US à 46.72 milliards de dollars US.

Leur répartition par groupe de produits au cours de l'année 2016, fait ressortir à travers le tableau N°05 des baisses pour les groupes bien d'équipements de 10.4% et en fin, les biens de consommation non alimentaires de 4.62%.

Cette évolution s'explique par les limitations et les barrières faites par l'Etat pour réduire les importations et encourager la production nationale.

- **A l'exportation :**

Les hydrocarbures ont représenté l'essentiel de nos exportations à l'étranger durant l'année 2016 avec une part de 93,84% du volume global des exportations, et une diminution de 17,12% par rapport à l'année 2015.⁴⁸

⁴⁸ <http://www.andi.dz> , statistique bilan du commerce extérieur le 20/05/2018.

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 US**, ont enregistré une diminution de **9,55%** par rapport à l'année 2015.

Tableau N°11 : Produits importés par l'Algérie de 2015-2016 (en millions USD)

Groupe de produits	Année 2015		Année 2016*		EVOL%
	valeurs	struc%	Valeurs	struc%	
Biens alimentaires	9316	18,02	8224	17,60	-11,72
Biens de production	15970	30,89	14333	30,67	-10,25
Biens d'équipements	17740	34,31	15895	34,02	-10,40
Biens de consommation non alimentaires	8676	16,78	8275	17,71	-4,62
TOTAL IMPORTATIONS	51702	100	46727	100	-9,62

Source : CNIS (mise à jour Mai 2017)

* Résultats provisoires.

➤ Les principaux produits exportés hors 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 milliards de dollars US.
- Des biens alimentaires avec une part de 1,13%, soit 327 millions de dollars US.
- Des produits bruts avec une part de 0,29%, soit en valeur absolue de 84 millions de dollars US.
- Des biens d'équipements industriels et des biens de consommation non alimentaires avec les parts respectives de 0,18% et 0,66%.⁴⁹

⁴⁹ <http://www.andi.dz/index.php/fr/statistique/bilan-du-commerce-exterieur>. le 22/05/2018

Tableau N°12 : produits exportés par l'Algérie de 2009-2016 (en millions USD)

Désignation	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016*	Part (%)	Evol (%)
Alimentation	113	315	355	315	402	323	233	327	1.13	39.15
Energie ET Lubrifiants	44128	55527	71427	69804	62960	60304	32699	27102	93.84	-17.12
Produits Bruts	170	94	161	168	109	109	106	84	0.29	-20.75
Demi-produits	692	1056	1496	1527	1458	2121	1597	1299	4.50	-18.66
Biens D'équipements Agricoles	-	1	-	1	-	2	1		-	-
Biens D'équipements Industriels	42	30	35	32	28	16	19	53	0.18	178.95
Biens de consommation Non Alimentaires	49	30	15	19	17	11	11	18	0.06	63.64
TOTAL Exportations	45194	57053	73489	71866	64974	62886	34668	28883	100	-16.69

Source : CNIS (mise à jour Mai 2017)

1.2.3. Evolution du commerce extérieur en Algérie par régions économiques :

En ce qui concerne la répartition par régions économiques au cours de l'année 2016, les tableaux joints en annexe montrent que l'essentiel des échanges extérieur de l'Algérie se concentre sur les pays de L'OCDE avec les parts les plus importantes de 60.94% à l'importation et de 79.59% à l'exportation.

1.2.3.1. Union Européenne (UE) :

Les pays de l'Union Européenne sont toujours les principaux partenaires de l'Algérie, avec les proportions respectives de 47,47% des importations et de 57,95% des exportations.

Par rapport à l'année 2015, les importations de l'UE ont enregistré une baisse de 12,97% passant de 25,48 milliards de dollars US en 2015 à 22,18 milliards de dollars US en 2016 et pour les

exportations de l'Algérie vers ces pays, ont aussi diminué de 6,24 milliards de dollars US , soit 27,15%.⁵⁰

A l'intérieur de cette région économique, on peut relever que le principal client est l'Italie qui absorbe plus de 16,55% des ventes à l'étranger, suivi par l'Espagne de 12,33% et la France de 11.05%.

Pour les principaux fournisseurs, la France occupe le premier rang des pays de l'UE avec 10,15%, suivi par l'Italie et l'Espagne avec une proportion de 9,93% et de 7,69% du total des importations de l'Algérie au courant de l'année 2016.

L'Algérie se concentre sur ces pays à cause des accords signés entre les deux parties et le besoin des deux parties à des produits nécessaires plus le positionnement géographique idéal pour les échanges.

1.2.3.2. Les pays de L'O.C.D.E (Hors UE) :

Les pays de l'O.C.D. E (hors UE) viennent en deuxième position avec une part de 13,47% des importations de l'Algérie en provenance de ces pays, et de 21,64% des exportations vers ces pays.

Par rapport à l'année 2015, il y a lieu de signaler une augmentation des exportations vers ces pays de l'O.C.D. E (hors UE), passant de 5,29 milliards de dollars US en 2015 à 6,25 milliards de dollars US en 2016, soit près de 18,21% en valeur relative. Tandis que les importations de l'Algérie en provenance de ces pays, ont diminué jusqu'à 14,5%.

Les échanges commerciaux de l'Algérie avec cette région sont réalisés avec les U.S.A, suivis par la Turquie avec les taux respectifs de 5,01% et 4,14% pour les importations, et de 11,17% et 4,27% pour les exportations.

Cette évolution des exportations vers ces pays s'explique par la facilitation des tarifs douaniers vers ces pays et la nécessité des produits fabriqués en Algérie par ces pays, plus les relations politiques et économiques avec ces pays.

La diminution des importations avec ces pays s'exprime avec la politique de protection appliquée par l'Algérie durant ces années.

⁵⁰ <http://www.andi.dz/index.php/fr/statistique/bilan-du-commerce-exterieur>. Le 22/05/2018

1.2.3.3. Les autres régions :

Les échanges commerciaux entre l'Algérie et les autres régions restent toujours marqués par des faibles proportions.

Le volume global des échanges avec les autres pays d'Europe (hors UE et OCDE) affiche une régression de leur part du marché de près de 21,6% par rapport à l'année 2015, en passant de 1,26 milliard de dollars US en 2015 à 989 millions de dollars US en 2016.⁵¹

Les pays de l'Asie affichent une légère diminution de près de 2,17% passant de 14,26 milliards de dollars US à 13,95 milliards de dollars US pour les mêmes périodes considérées.

Les échanges avec les pays du Maghreb (U.M.A) a enregistré une baisse de près de 7,4% par rapport à l'année 2015 passant de 2,23 milliards de dollars US en 2015 à 2,06 milliards de dollars US en 2016.

Les pays arabes (hors U.M.A) ont enregistré une légère baisse par rapport à l'année 2015, puisque le volume global des échanges commerciaux avec ces pays est passé de 2,49 milliards de dollars US à 2,31 milliards de dollars US, soit une diminution de 6,87%.

Cette diminution des échanges avec ces autres régions s'exprime par le positionnement géographique écarté.

⁵¹ <http://www.andi.dz/index.php/fr/statistique/bilan-du-commerce-exterieur> le 22/05/2018

Tableau N°13 : régions économiques du commerce extérieur Algérien de 2015-2016

Régions économiques	IMPORTATION			EXPORTATION		
	Année		MN USD	Année		MN USD
	2015	2016*	EVOL%	2015	2016	EVOL%
Union européenne	25485	22179	-12.97	22976	16739	-27.15
O.C.D.E	7363	6295	-14.50	5288	6251	18.21
Autres pays d'Europe	1225	909	-25.80	37	80	116.22
Amérique du sud	2822	2857	1.24	1683	1678	-0.30
Asie	11850	11618	-1.96	2409	2331	-3.24
Océanie	-	-	-	71	-	-
Pays Arabes	1918	1934	0.83	572	385	-32.69
Pays du Maghreb	680	697	2.50	1550	1368	-11.74
Pays d'Afrique	359	238	-33.70	82	51	-37.80
TOTAL	51702	46727	-9.62	34668	28883	-16.69

Source : CNIS (mise jour Mai 2017) résultats provisoires

- **Principaux partenaires de l'Algérie à l'exportation :**

Tableau N°14 : partenaires de l'Algérie à l'exportation (en millions USD)

Pays	VALEUR	POURCENTAGE %
Italie	4779	16.55
Espagne	3562	12.33
ETATS UNIS D'AMERIQUE	3227	11.17
France	3192	11.05
BRESIL	1339	4.64
CANADA	1327	4.59

Source : CNIS (mise à jour Mai 2017)

Pour l'année 2016, les six principaux clients de l'Algérie étaient, l'Italie 4.77mds USD, l'Espagne 3.56mds USD, l'USA 3.22mds USD, la France 3.19 mds USD, Brésil 1.33 mds USD et le Canada 1.32 mds USD.

L'exportation vers ces pays s'explique par le besoin des produits disponibles en Algérie et les relations commerciales, économiques, politiques entre eux et la position géographique favorable pour les deux parties.

- **Principaux partenaires de l'Algérie à l'importation :**

Tableau N°15 : partenaires de l'Algérie à l'importation (en millions USD)

Pays	Valeur	Pourcentage %
Chine	8396	17.97
France	4744	10.15
Italie	4642	9.93
Espagne	3595	7.69
Allemagne	3009	6.44
Les états unis d'Amérique	2342	5.01

Source : CNIS (mise à jour Mai 2017)

Pour les principaux fournisseurs de l'Algérie, la Chine occupe le premier rang avec 17.97%, suivi par la France et l'Italie avec les proportions respectives de 10.15% et 9.93% du total des importations au courant de l'année 2016.

L'importation de l'Algérie par ces pays s'explique par la dominance de ces pays sur le marché mondial des produits de nécessité de l'Algérie, plus les couts favorables pour satisfaire la demande locale.

Section 2 : Politique de soutien et contraintes à l'exportation en Algérie

Très préoccupées par la baisse importante du nombre des entreprises exportatrices hors hydrocarbures, les autorités Algérienne n'ont pas cessé de préconiser et d'inciter au renforcement de la coordination entre les différents organismes d'appui chargés d'offrir un meilleur accompagnement à ces entreprises, en imposant un pilotage cohérent leur permettant de se tourner plus largement vers l'international.⁵²

L'objet de ce titre est de présenter les facilitations accordées aux entreprises exportatrices et les contraintes des entreprises algériennes à l'exportation.

⁵² <http://www.andi.dz> , mesures d'appui à l'investissement. Le 22/05/2018

2.1. Mesures d'appui à l'Investissement :

Pour l'encouragement et l'aide à l'investissement des entreprises à l'étranger, l'Etat a mis des mesures d'appui suivantes :

2.1.1. Allègement des charges fiscales et incitations aux investissements :

Les facilitations mise par l'Etat aux exportateurs sont :

- Exonération de la TVA et droit de douane pour les produits importés à être transformés pour exportation.
- Bénéfice du régime des achats en franchise de TVA pour les achats ou importations effectués par les exportateurs, destinés, soit à l'exportation ou à la réexportation.
- prise en charge par le fonds pour la promotion des exportations des dépenses liées aux études de marchés extérieurs, à la participation aux foires et expositions, à la prospection des marchés extérieurs, aux frais de transport à l'exportation (une partie) des produits périssables.
- Exonération permanente de l'IBS des opérations d'exportations génératrices de devises à savoir :
 - Les opérations de ventes destinées à l'exportation.
 - Les prestations de services destinées à l'exportation.
- Exonération des droits de douanes et achats en franchise de la TVA pour les achats ou importations de marchandises destinées à être incorporés dans la fabrication, la composition, le conditionnement ou l'emballage des produits destinées à l'exportation ainsi que les services liés directement à l'opération d » exportation.
- Les acquisitions d'équipements réalisées par les crédits bailleurs dans le cadre de contrat de leasing financier conclu avec un promoteur bénéficiant des avantages prévus par le dispositif d'investissement.

2.1.2. Le couloir vert :

De caractère virtuel, il constitue une facilitation qui est accordée depuis septembre 2006 à l'exportation de dattes, et consiste en l'assouplissement de passage en douane du produit, qui subit uniquement un contrôle documentaire ce qui se traduit par une fluidité générant une réduction considérable des délais d'expédition. Cette facilitation doit être étendue à terme aux autres

exportations de produits périssables : produits agricoles frais et produits de la pêche.⁵³

2.2. Les organismes d'appuis aux exportations hors hydrocarbure :

Dans ce contexte, nous essayerons de donner un bref aperçu sur le fonctionnement de ses organismes ainsi que leurs missions respectives d'appui au développement des exportations en Algérie.⁵⁴

2.2.1. L'Agence nationale de promotion du commerce extérieur (Algex) :

Créée par le décret exécutif N° 04-174 du 12/06/2004, c'est un établissement public sous la tutelle du ministère du commerce. Instituée pour remplacer l'Office de Promotion des Exportations (PROMEX).⁵⁵

➤ **L'Algex est chargée :**

- De soutenir les efforts des entreprises algériennes sur les marchés extérieurs.
- De préparer, d'organiser et d'assister les entreprises algériennes dans les foires et manifestations économiques à l'étranger.
- De faciliter aux entreprises algériennes l'accès aux marchés extérieurs.
- D'animer les missions de prospection et d'expansion commerciales.
- D'assister les opérateurs algériens dans la concrétisation des relations d'affaires avec leurs partenaires étrangers.

2.2.2. Le Fonds Spécial pour la Promotion des Expositions (FSPE) :

Institué par la Loi de finances 1996, le Fonds Spécial Pour la Promotion des Exportations (FSPE) est destiné à apporter un soutien financier aux exportateurs dans leurs actions de promotion et de placement de leurs produits sur les marchés extérieurs, à travers cinq rubriques. FSPE a connu une refonte dans le cadre de la Loi de Finances Complémentaire pour 2007. Cependant, le FSPE a mis en œuvre uniquement deux de ces rubriques, il s'agit principalement de :⁵⁶

⁵³ <http://www.andi.dz> , mesures d'appui à l'investissement. Le 22/05/2018.

⁵⁴ Ati Takarli , les exportations hors hydrocarbures algérienne à l'occasion de la tenue de la Maghreb , paris le 5 et 6 février 2008, p.7

⁵⁵ www.algex.dz le 22/05/2018

⁵⁶ Ministère du Commerce, texte réglementaires régissant les fonds spécial pour la promotion des exportations direction de la promotion des exportations, p7.

La prise en charge des frais de participation aux foires et expositions à l'étranger : 80% des frais engagés pour la participation aux foires et expositions inscrites au programme officiel de la participation de l'Algérie ; 100% des frais engagés pour une participation revêtant un caractère exceptionnel suite à une décision politique ou se limitant à la mise en place d'un guichet unique ; 50% des frais engagés dans le cadre d'une participation individuelle aux autres foires ne figurant pas au programme annuel officiel.

La prise en charge d'une partie des coûts de transport international des produits périssables ou à destination éloignée : 50% des frais de transport international des produits agricoles périssables à l'exception des dattes ; 25% des frais de transport international des produits non agricoles à destination éloignée.

2.2.3. La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des exportations (Cagex) :

L'article 4 de l'Ordonnance 96/06 du 10/01/1996 stipule que l'Assurance-Crédit à l'exportation est confiée à une société chargée d'assurer :⁵⁷

- Pour son propre compte et sous le contrôle de l'Etat, les risques commerciaux.
- Pour le compte de l'Etat et son contrôle, les risques politiques, les risques de non transfert et les risques de catastrophe.

La Cagex propose aux exportateurs algériens trois formules de garanties : l'assurance globale, l'assurance individuelle et l'assurance prospection, foires et expositions.

2.2.4. La Chambre algérienne de commerce et d'industrie (Caci) :

La Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie a été instituée suite au décret 96-94 du 03 mars 1996.⁵⁸

Ses missions :

- Organiser la concertation entre ses adhérents et recueillir leur point de vue sur les textes que lui soumettrait l'administration pour examen et avis.
- Effectuer la synthèse des avis, recommandations et propositions adoptés par les chambres de commerce et d'industrie et de favoriser l'harmonisation de leurs programmes et de leurs moyens
- Assurer la représentation de ses chambres auprès des pouvoirs publics et de désigner des

⁵⁷ www.cagex.dz le 24/05/2018

⁵⁸ www.caci.dz le 24/05/2018

représentants auprès des instances nationales de concertation et de consultation.

- Entreprendre toute action visant la promotion et le développement des différents secteurs de l'économie nationale et leur expansion notamment en direction des marchés extérieurs.

2.2.5. L'Association Nationale des Exportateurs Algériens (ANEXAL) :

Créée le 10 juin 2001 est une association régie par la loi N°90/31 du 24 décembre 1990.⁵⁹

➤ **Ses missions :**

- Rassembler et fédérer les exportateurs algériens.
- Participer à la définition d'une stratégie de promotion des exportations.
- Assister et sensibiliser les opérateurs économiques.
- Promouvoir la recherche du partenariat à travers les réseaux d'informations.
- Promouvoir l'échange d'expérience entre les adhérents.

2.2.6. La Société Algérienne des Foires et Exports (SAFEX) :

(Safex - SPA) est une entreprise publique issue de la transformation de l'objet social et de la dénomination de l'Office National des Foires et Expositions (ONAFEX), créé en 1971.⁶⁰

➤ **Ses missions :**

- Organisation des foires, salons spécialisés et expositions, à caractère national, international, local et régional.
- Organisation de la participation algérienne aux foires et expositions à l'étranger.
- Assistance aux opérateurs économiques en matière de commerce international, de l'information sur la réglementation du commerce international, des opportunités d'affaires avec l'étranger.
- La mise en relation d'affaires, des procédures à l'exportation, de l'édition de revues économiques et catalogues commerciaux.
- L'organisation de rencontres professionnelles, séminaires et conférences,
- Gestion et exploitation des infrastructures et structures du Palais des Expositions.

⁵⁹ www.anexal.com le 24/05/2018

⁶⁰ www.safex.com le 24/05/2018

2.2. Les obstacles et contraintes au développement à l'export des entreprises algériennes :

En dépit de cet arsenal de mesures et de dispositifs à l'export, les entreprises exportatrices algériennes font face à plusieurs difficultés. Les facteurs de blocage peuvent être identifiés aussi bien en amont du processus de la démarche d'exportation qu'en aval de celui-ci.⁶¹

En amont ce sont les contraintes liées au manque et aux difficultés d'accès aux ressources et compétences requises à l'export, retard dans la mise en conformité des produits et des processus.

Quant aux obstacles rencontrés en aval du processus, ils sont principalement le résultat du cadre institutionnel inadapté, inerte et l'incapacité des politiques publiques à impulser des comportements entrepreneurs plus ouverts aux stratégies internationales.

La démarche d'exportation est pleine d'obstacles, nous pouvons présenter **les barrières les plus fréquentés comme suit :**

- Les lenteurs administratives à tous les stades de la démarche d'exportation y compris lors du remboursement de la TVA pour les produits exportés par les traders et lenteur de la récupération de la TVA par les opérateurs.
- Au niveau des services douaniers, les délais de dédouanement sont jugés très longs, ce qui entraîne des coûts supplémentaires et par conséquent la détérioration de la compétitivité internationale de l'entreprise.
- Limites et complexité de l'encadrement financier et bancaire des opérations d'exportation notamment durant les phases de financement de l'exportation et la gestion des risques devises.
- L'inexistence de réelles prestations de conseil ou d'appui de produits de financement incitatifs pour les exportateurs (absence de ligne de financement spécifique à l'export).
- Dans le domaine des transports et de la logistique, plusieurs facteurs de blocage sont également identifiés, à savoir : insuffisance de moyens de transport notamment maritime ce qui engendre le surcoût du fret pour l'exportateur. 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 d'importants retards de vols engendent des cargaisons entièrement avariées, notamment quand il s'agit des denrées périssables.
- Aire de stockage inappropriée, carence de la chaîne du froid (entrepôts frigorifiques, camions et conteneurs frigorifiques etc..).

⁶¹ Forum des Chefs d'Entreprises, « Indice du forum pour la performance de l'entreprise algérienne », Alger Janvier 2011, p. 3.

- Faible incitation à l'export.

Conclusion

Les exportations hors hydrocarbures de l'Algérie n'arrivent toujours pas à évoluer, en volume et en valeur, dans les échanges commerciaux à l'international, plus de 90% des exportations sont concentrés sur Les produits dérivés d'hydrocarbures et des produits agroalimentaires. Les produits hors hydrocarbures exportés sont constitués essentiellement par les « demi-produits », suivi par les biens alimentaires, les produits bruts, les biens d'équipement industriels et les biens de consommation non alimentaires pour chaque groupe de produit.

Malgré les dispositifs d'incitation mis en place par le pouvoir public pour encourager les exportations hors hydrocarbures, cette dernière demeure avec une part marginale, et les exportations algériennes restent toujours dominées par les exportations hydrocarbures.

Chapitre III

Stratégie d'internationalisation de l'entreprise Cevital

Introduction

CEVITAL est l'un des plus importants groupes privés en Algérie, mais, aussi dans le continent africain. L'entreprise a connu une évolution remarquable à l'échelle nationale et internationale. Son activité est aujourd'hui largement diversifiée, agroalimentaire, distribution, transport-logistique, commercialisation de grandes marques internationales.

Aujourd'hui, le groupe Cevital est le 1^{er} groupe privé algérien, 1^{er} premier groupe agroindustriel en Afrique, 1^{er} groupe exportateur hors hydrocarbures en Algérie, 1^{er} groupe contributeur privé au budget de l'état en Algérie et le premier groupe privé algérien qui représente l'Algérie à l'international. L'entreprise Cevital agroalimentaire est l'une des filiales de groupe Cevital, elle a diversifié ses activités de production et suivi une politique d'exportation comme une stratégie de pénétration à des marchés internationaux.

L'objectif de ce quatrième chapitre consiste à analyser la stratégie d'internationalisation de l'entreprise CEVITAL. Il est subdivisé en trois sections : dans la première section, nous présenterons le groupe Cevital et l'évolution de leur exportation en tonnage, dans la deuxième section, nous présenterons les stratégies et les facteurs d'internationalisation de l'entreprise Cevital et, enfin, nous terminerons à traiter la démarche d'exportation de CEVITAL.

Section 01 : Présentation de l'entreprise CEVITAL

Afin de présenter l'organisme d'accueil, « SPA CEVITAL » en l'occurrence, nous avons opté à donner des éléments synthétiques sur son historique et sa présentation, sa situation géographique, ses activités et ses produits, ses clients, ses objectifs et l'organigramme du complexe.

1.1. Historique et présentation

Face aux changements qui ont marqué l'économie mondiale, l'Algérie s'est engagée dans un vaste programme de réformes visant à assurer le passage de son économie vers une économie de marché plus libérale.

Dans le domaine de l'agroalimentaire et pour ce qui est des produits de consommation de masse, la faiblesse de la production nationale en Algérie a pour conséquence une forte dépendance vis-à-vis de l'extérieur, et c'est le cas des huiles. En fait, à part une production d'huile d'olive qui reste traditionnelle (artisanale), l'Algérie ne produit aucune graine oléagineuse.

A la suite de cette défaillance, l'entreprise privée CEVITAL a investi dans le secteur des huiles alimentaires, en particulier, CEVITAL fait partie d'un groupe familial de 25 sociétés, reparties dans cinq secteurs d'activités :

- L'industrie agroalimentaire (CEVITAL)
- L'industrie métallurgique (PROFILOR)
- La distribution automobile (HYUNDAI, AUMAN, VOLVO)
- L'information et la communication (EDITCOM, DECORAIX)
- Le transport terrestre et maritime (NOLIS, ADESSO, VIVO)

CEVITAL est parmi les grandes entreprises algériennes qui ont vu le jour dès l'entrée du pays en économie de marché. Elle a été créée par des fonds privés le 02/05/1998, société par actions (SPA) dont les actionnaires principaux sont Mr Rebrrab et fils, avec un capital social de 970 000,00 DA¹.

Première société dans l'industrie de raffinerie des huiles brutes sur le marché algérien. CEVITAL, cet ensemble industriel imposant par sa taille et son volume de production, est actuellement l'un des plus performants au monde, c'est ainsi qu'elle est considérée comme soutien à l'industrie et l'économie nationale.

Le capital social de CEVITAL n'a cessé d'augmenter depuis sa création en 1998, qui était de 8 000 000,00 DA en 1999, et il est passé à 18 800 000,00 DA en 2007, pour atteindre 18 031 842 714 milliards de DA en 2012.

CEVITAL Food est passé de 500 salariés en 1999 à 5000 salariés en 2017².

1.2- La situation géographique

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

A Bejaia :

¹ « Brochure d'accueil Cevital food », document fournis par l'entreprise Cevital.

² Idem.

Elle a entrepris la construction des installations suivantes :

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

A EL-KSEUR :

Une unité de production de jus fruits COJEK a été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006. Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits COJEK.

A TIZI OUZOU :

A AgouniGueghrane : au Cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres :

- L'unité d'eau minérale LallaKhedidja a été inaugurée en juin 2007

1.3- Les activités et les produits de CEVITAL

Le complexe agroalimentaire est composé de plusieurs unités de production :

- Huiles Végétales.
- Margarinerie et graisses végétales.
- Sucre blanc.
- Sucre liquide.
- Silos portuaires.
- Boissons.

1.3.1- Huiles Végétales :

Elles sont connues sous les appellations suivantes :

- Fleurial plus : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E)
- Elio et Fridor : ce sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E.

Elles sont issues essentiellement de margarine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

- Capacité de production : 580 000 tonnes/an
- Part du marché national : 85%
- Exportations vers le Maghreb et le Moyen-Orient, en projet pour l'Europe.

1.3.2- Margarinerie et graisses végétales :

CEVITAL produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E, certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que Matina, Rania, le beurre gourmand et Fleurial, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la Parisienne et MEDINA « SMEN », la capacité de production : 180 000 tonnes/ans et la part de marché national est de 30% ³sachant qu'il exporte une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

1.3.3- Sucre blanc :

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boîtes d'1Kg.

- Entrée en production 2^{ème} semestre 2009
- Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an
- Part du marché national : 85%
- Exportations : 350 000 tonnes/an en 2009, CEVITAL FOOD prévoit 900 000 tonnes/an dès 2010.

³ « Brochure d'accueil Cevital food », Op,cit.

1.3.4- Sucre liquide :

CEVITAL produit aussi de sucre liquide pour les boissons de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses. La capacité de production en matière sèche est de 219 000 tonnes/an et des exportations de 25 000 tonnes/an en prospection.

1.3.5- Silos portuaires :

Le complexe CEVITAL Food dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000T par heure. Un projet d'extension est en cours de réalisation.

La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50 000T en silos horizontaux. La capacité de stockage à partir de 1^{er} trimestre 2010 est de 200 000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en silos horizontaux.

1.3.6- Boissons (Eau minérale, Jus de fruits, Sodas)

Le lancement de la gamme d'eau minérale « LallaKhedidja » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles pas jours et la réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « EL KSEUR ».

L'évolution des exportations de groupe CEVITAL est présentée dans le tableau suivant :

Tableau N°16 : L'évolution des exportations de CEVITAL de 2013 à 2017 en tonnage

Année	Quantité en tonnage
2013	444 555
2014	457 927
2015	391 352
2016	449 571
2017	498 767

Source : réalisé par nous-même d'après les documents de CEVITAL

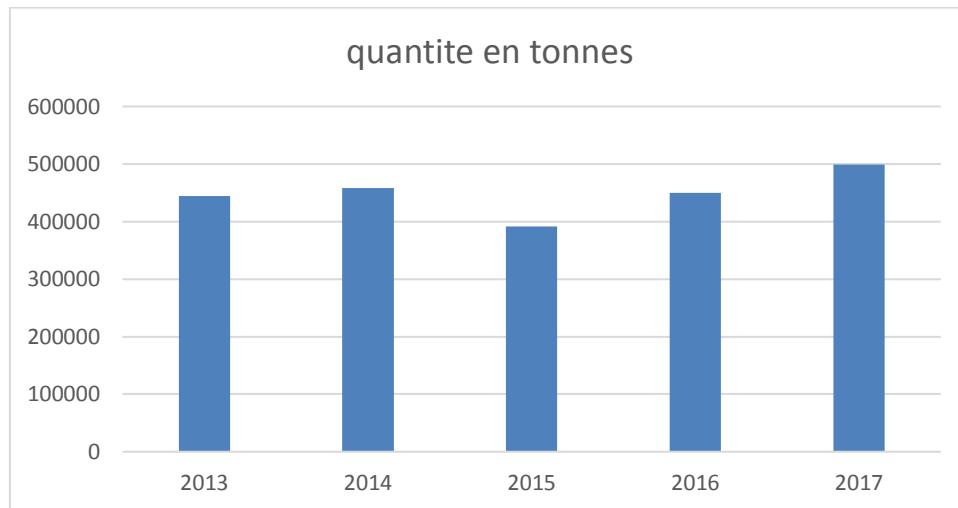
D'après le tableau présenté pour l'entreprise CEVITAL, on remarque une évolution dans la quantité exportée en 2017 de 54212 tonnes par rapport à l'année 2013, donc on constate la réussite de l'entreprise CEVITAL dans la procédure de l'exportation.

Cette évolution s'explique par la démarche de CEVITAL, de bien étudier le marché étranger et de bien appliquer sa stratégie de ciblage des clients potentiels, aussi par

l'augmentation de sa production qui l'aide à conquérir plus de parts de marché et qui augmente ses quantités d'exportation.

Nous allons présenter l'évolution des exportations sous forme d'un schéma.

Figure N°13 : Présentation de l'évolution des exportations



Source : Elaboré par nous-même à partir du tableau N°16

1.4- Clients de CEVITAL

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise. La raison de vivre de l'entreprise est de vendre. Les clients de l'entreprise sont divers et variés :

- ✓ Représentants
- ✓ Grossistes
- ✓ Industriels
- ✓ Institutionnels et administrations

Ils sont pour la grande majorité des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs, ces derniers se chargent de l'approvisionnement de tous les points de vente ou qu'ils soient.

1.5. Les objectifs principaux de la société

L'expérience acquise par son capital humain depuis sa création, le renforcement de son capital financier, les défis relevés, les projets menés à bien et la bonne santé financière de

l'entreprise ont encouragé son PDG Mr IssadRebrrab à poser les grandes lignes du futur autour de la réalisation d'un pôle industriel de grande envergure, la réalisation d'un important programme de croissance et de diversification dans des secteurs porteurs et à forte valeur ajoutée.

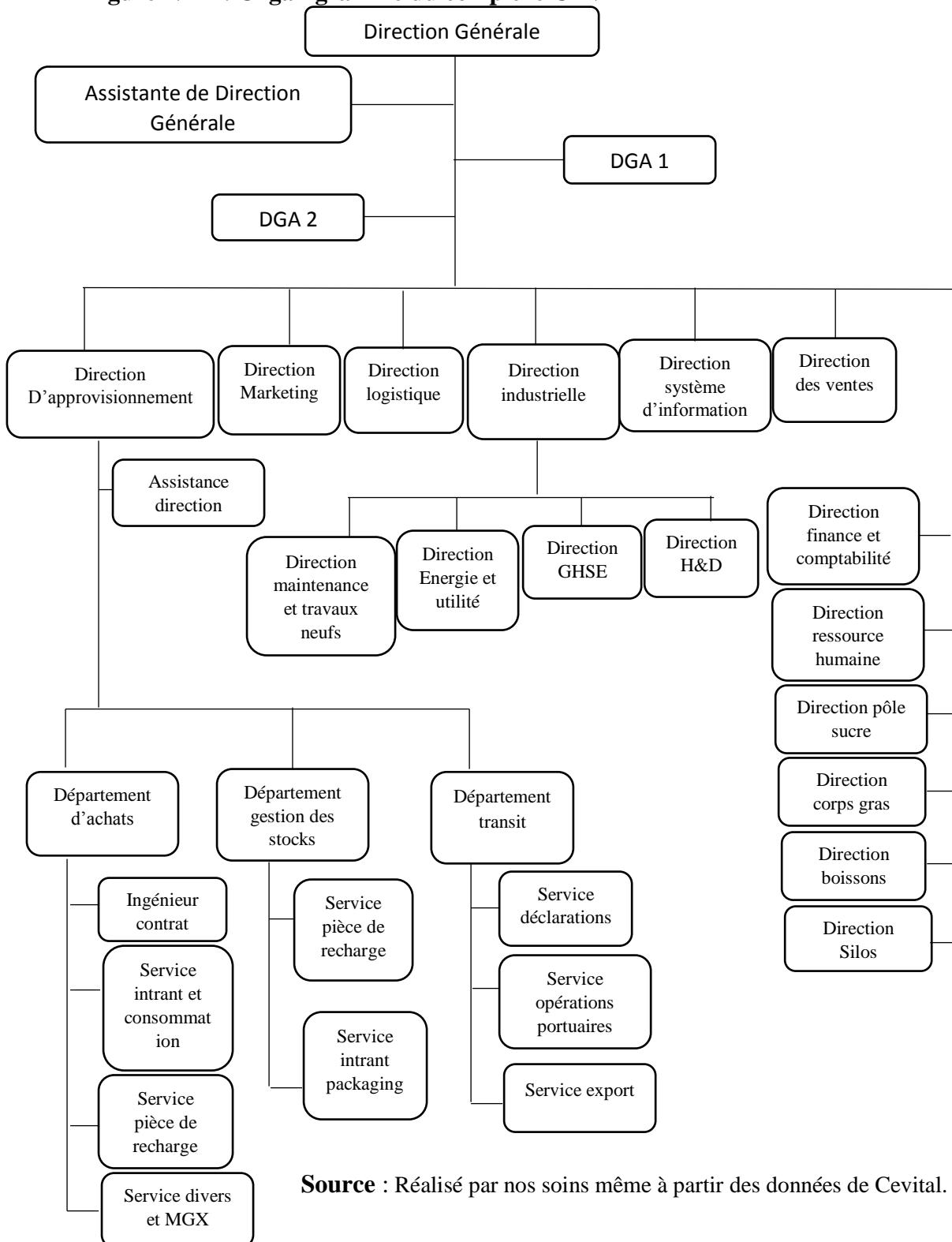
- Un investissement total supérieur à 20 milliards de dollars
- Une exportation hors hydrocarbures de 15 milliards de dollars
- Création de dizaines de milliers d'emplois directs, ce qui engendrera la création d'une centaine de milliers d'emplois indirects.

Pour concrétiser ce nouveau succès, la conjugaison des investissements financiers aux investissements humains constitue la valeur primordiale au sein du groupe qui adopte une politique de ressources humaines privilégiant « les meilleurs », et pour ce faire, un recrutement important est envisagé, ainsi que la mise en place d'un programme de formation afin de répondre aux besoins posés par le développement.

1.6. L'organisation du complexe CEVITAL et les missions des directions :

La structure organisationnelle du complexe « CEVITAL » est fonctionnelle décentralisée, elle favorise la spécialisation des tâches et la façon dont elles sont réparties, les directions suivent une structure horizontale, elles sont réparties en services. Le fait de décentraliser certaines décisions au niveau inférieur permet à la direction générale d'être flexible face aux changements stratégiques.

Il existe deux modes de fonctionnement au niveau du complexe CEVITAL, le premier est le mode opérationnel, le second est le mode service fonctionnel, elles ont pour mission la collaboration permanente afin d'assurer la coordination et le bon fonctionnement de l'entreprise.

Figure N°14 : Organigramme du complexe CEVITAL

Source : Réalisé par nos soins même à partir des données de Cevital.

- **Missions et services des composantes de la DG (direction générale) :**

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des ressources humaines matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe.

La Direction générale est composée d'un secrétariat et de 19 directions :

- **La direction des projets :**

Elle réalise des projets industriels et assure la maintenance des unités en exploitation.

- **La direction de Trade Marketing :**

Elle élabore la politique promotionnelle et les plans d'actions annuels par client, dans le respect de la politique commerciale de l'entreprise, en prenant en compte les attentes des clients et en s'assurant de leurs cohérences avec la stratégie marketing des marques (consommateurs).

- **La direction Supply chaîne :**

Cette direction assure l'intégrité et l'optimisation des flux entre fournisseurs, entreprises et clients, en passant par les activités de réapprovisionnement, de gestion (voire de réduction) des stocks, de production et de distribution.

- **La direction Marketing :**

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing Cevital pilote les marques et les gammes de produits.

- **La direction des Ventes & Commerciale :**

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise.

- **La direction Système d'informations :**

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

- **La direction des Finances et Comptabilité :**

Préparer et mettre à jour les budgets ; Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes ; Pratiquer le contrôle de gestion ; Faire le Reporting périodique.

➤ **La direction Industrielle :**

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

➤ **La direction des Ressources Humaines :**

Elle définit et propose à la direction générale les principes de gestion ressources humaines (RH) en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe, assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion, ressource humaine, établit et maîtrise les procédures.

➤ **La direction commodités :**

Elle coordonne les imports d'huiles brutes et de sucre roux pour assurer les approvisionnements des raffineries en assurant un niveau adéquat des stocks et elle l'export de sucre. Elle est en particulier en charge de la bonne exécution des contrats d'achat et de vente, chaîne allant de l'arrivée des navires au paiement des fournisseurs.

➤ **La direction Approvisionnements :**

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement), elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

➤ **La direction Logistique :**

Elle expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique. Elle assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients.

➤ **La direction des Silos :**

Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage. Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières, elle expédie et

transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration. Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos.

➤ **La direction des Boissons :**

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

- Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à AGOUNI-GUEGHRANE (Wilaya de TiziOuzou) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK.
- Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.
- Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de CEVITAL et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

➤ **La direction Corps Gras :**

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification – Hydrogénération –pate chocolatière –utilités actuellement en chantier à El Kseur et leur mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre.

Tous les produits sont destinés à la consommation d'où la préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

➤ **La direction Pôle Sucre :**

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui sera mise en service en mars 2010.Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la

préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Les produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export.

➤ **La direction qualité Hygiène et Sécurité de l'Entreprise(QHSE) :**

Elle met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux, ainsi elle veille au respect des exigences règlementaires produits, environnement et sécurité. Elle garantit la sécurité de personnel et la pérennité des installations. Ainsi, elle contrôle et assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients.

➤ **La direction Energie et Utilités :**

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

➤ **La direction Maintenance et travaux neufs :**

Elle met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés, planifie et assure la maintenance pour l'ensemble des installations.

Section 02 : Politique d'internationalisation du groupe CEVITAL

Dans cette section, nous allons voir la politique d'internationalisation au sein de l'entreprise CEVITAL, on citant les étapes et les stratégies d'internationalisation, les facteurs d'internationalisation.

2.1. Les stratégies et les étapes d'internationalisation du groupe CEVITAL

Parmi les stratégies et les étapes suivies par le groupe Cevital dans le but de la diversification et d'internationalisation, on trouve :

- 1971 : la participation de PDG dans une petite entreprise SOCOMEG, pour la construction métallique avec seulement quatre employés, et ils réinvestissent tous leurs résultats dans le but d'élargir leurs activités.
- 1975 : la création de PROFILOR, pour objectif de se lancer dans des activités de production d'objets standards.

- 1979 : l'acquisition de SOTECOM.
- 1984 : l'acquisition de SACM.
- 1995 : la création d'ENALUX, grâce à l'acquisition de SOTECOM et SACM.
- 1986 : la création de NORD METAL, pour la fabrication de grillage et toile à tamis, aussi, durant cette année le PDG, il a créé METALLOR, pour la fabrication de tubes en acier.
- 1988 : la création de METAL SIDER, spécialisé dans la sidérurgie.
- 1991 : la création de J.B.M, pour la reprise des activités d'IBM en Algérie, aussi la création de journal quotidien d'information LIBERTE.
- 1992 : la création de C.B.S pour la reprise des activités de RANK XEROX en Algérie.
- 1995 : la création d'AGRO GRAIN pour l'importation et la distribution des produits agroalimentaire.
- 1997 : la création de HYUNDAI MOTORS ALGERIA, pour la distribution des véhicules HYUNDAI.
- 1998 : la création de Cevital SPA, spécialisée dans l'industrie agroalimentaire.
- 2003 : la création de SILO spécialisé dans les céréales.
- 2005 : la création de LALA KHIDIDJA, spécialisé dans la production de l'eau minérale et soda, aussi durant cette année, le groupe Cevital a créé CEVICO spécialisé dans la production du béton précontraint (2 unité de production).
- 2006 : l'acquisition de COJEK, spécialisé dans la production de jus de fruits, et les conserves, aussi en 2006, le groupe Cevital, a créé NUMIDIS spécialisé dans la grande distribution, elle s'est fixée comme objectif de développer une chaîne de supermarchés et d'hypermarchés. Et IMMOBIS spécialisée dans la promotion immobilière et la construction de centres commerciaux et de plates-formes logistiques, Hôtels et bureaux.
- 2007 : la création de MFG, spécialisé dans la production de verre plat, aussi en 2007, l'acquisition de BATICOMPOS, spécialisé dans les matériaux de construction, ainsi la création de SAMHA, pour la distribution des produits SAMSUNG électronique et la

création de Cevital ENTREPRISE spécialisé dans la construction des projets propre au groupe, qui sont les plates-formes logistiques, centre commerciaux, bâtiments industriel...etc.

- 2008 : la création de MFG EUROPE, pour la commercialisation de verre plat en Europe, aussi en 2008, il y a la création de COGETP spécialisé dans la distribution des engins de travaux public, aussi la création de VOLVO CEVIAGRO, spécialisé dans la production agricole, aussi en 2008, le groupe Cevital a créé NOLIS spécialisé dans le transport maritime du groupe et NUMILOG, spécialisé dans le transport et logistique.
- 2009 : la création d'une centrale d'électricité et vapeur en cogénération, aussi extension de nouvelle usine SAMHA en Algérie pour la fabrication des produits SAMSUNG.
- 2011 : la création de PCA, spécialisé dans la construction en préfabriqué et la création de SIERRA Cevital pour la gestion et développement des centres commerciaux.
- 2013 : l'acquisition d'OXXO, numéro 1 en France dans la fabrication des portes et fenêtres en PVC et l'acquisition de ALAS en Espagne spécialisée dans la production des articles à base d'aluminium destinés au bâtiment comme à l'industrie.
- 2014 : l'acquisition de BRANDT, en France spécialisé dans la production électroménagère et l'acquisition d'AFERPI (Lucchini) en Italie spécialisée dans les aciers spéciaux.

2.2. Les investissements effectués par CEVITAL

Plusieurs investissements ont été effectués par le groupe Cevital dans le but de la diversification et la création d'un groupe puissant sur la reine économique et commerciale mondiale comme :

- La création de SODI Automotive SPA qui assure la distribution en Algérie des marques Fiat, Alfa Romeo, Lancia et Fiat Professional.
- La création de COGETP, le distributeur d'engins de travaux publics des marques KOBELCO, SAKAI, MSB, ASTEC industries, TADANO et BOBCAT.
- La création de MTP qui intervient dans la logistique, le transport et location d'engins et de véhicules.

- La création Futur Media qui produit des médias d'affichage grand format.

Cependant, le groupe Cevital suit une stratégie de diversification de ses activités, et cherche toujours à s'implanter à l'étranger, soit avec l'investissement par la création des nouvelles entreprises dans le territoire national ou étranger, soit par l'exportation, soit par le rachat des entreprises étrangères ou par la réalisation des contrats avec ces dernières pour profiter de l'image international de ces entreprises, de leurs marques, de leurs savoir-faire. Pour atteindre son objectif, Cevital compte notamment sur les performances de ses filiales Agro-Cevital (huile et sucre), Oxxo (fenêtres et portes en PVC) et MFG (verre plat).

2.3. Les stratégies de CEVITAL pour arriver à l'international

La stratégie de groupe Cevital pour arriver à l'international se base sur les bons choix stratégiques qui se reposent sur :⁴

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

Aujourd'hui, le groupe Cevital continu toujours à se diversifier et développer leurs activités et s'implante à l'étranger grâce au réinvestissement des cash-flows de leurs différents activités tel que :⁵

- L'électroménager, représenté par le groupe Brandt, actif à travers ses cinq filiales dans les régions Europe, Moyen-Orient et Afrique du Nord et Asie Pacifique

⁴ Document fournis par l'entreprise Cevital.

⁵ Idem.

- Les fenêtres et fermetures, à travers ses deux sites industriels, basés en France et en Algérie. Cevital fournit des solutions de fermeture innovantes et à forte efficacité énergétique, commercialisées sous la marque Oxxo. Sur son site industriel Alas en Espagne, elle produit également des articles à base d'aluminium destinés au bâtiment comme à l'industrie
- Le verre et ses dérivés avec la filiale MFG, dotée de deux float et d'une unité de transformation, qui est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation du verre, à destination de l'Algérie, la Tunisie, le Maroc et en Europe du Sud
- La construction, représentée par les filiales Baticompos, Cevital Entreprise, PCA et Métal Structure. Le Groupe est spécialisé dans les panneaux SDW, la charpente métallique et la construction en dur et en préfabriqué
- La logistique et les services, à travers sa filiale NUMILOG, spécialisée dans le transport et la logistique. Cevital est également active dans la vente de pneus sous la marque Michelin (Atlas Pneu) et aussi dans le transport maritime (Nolis).
- La distribution alimentaire et non alimentaire (Numidis) avec la chaîne de magasins UNO. (Plus de 50 000 références de produits en vente dans les 23 magasins UNO). La production agricole avec Ceviagro
- La gestion de centres commerciaux avec Sierra Cevital
- La production agro-alimentaire avec Cevital spa (Plus de 1 500 000 tonnes de sucre produit par la filiale Cevital Agro-industrie ont été exportées dans plus de 40 pays depuis 2010)

2.4. Les facteurs d'internationalisation de groupe Cevital

Plusieurs facteurs poussent le groupe Cevital à l'internationalisation et la recherche des nouveaux marchés pour l'installation de leurs activités ou l'exportation de leurs produits, parmi ces facteurs, on trouve :

2.4.1. Les facteurs d'opportunité

Parmi ces facteurs, on cite :

- le caractère et le comportement des managers (IssadRebrab) : à la tête de groupe en trouve le président de groupe CEVITAL, il a une vision international et un savoir-faire et cherche toujours à développer les activités du groupe à l'international car son lux est criée des nouvelles usines (comme le cas de création de MFG Europe).
- La demande des clients : grâce à son image sur la scène internationale, le groupe Cevital reste toujours intéressé par plusieurs gouvernements, les chefs d'état et les premiers ministres, de plusieurs pays tel que la France, Brésil, Sri Lanka, Paraguay, Italie, Espagne, Sénégal, ces pays qui cherchent des solutions pour le développement à travers l'emploi et la création des richesses, plus de ça, les produits de Cevital destinée à l'exportation comme le sucre est trop demandé sur les marchés internationaux.
- L'offre excédentaire : le groupe Cevital détient la plus grande raffinerie de sucre au monde, avec une capacité de production de 2 million de tonnes par ans, et la plus grande raffinerie d'huile en Afrique, avec 570000 tonnes par ans, avec cette puissance de production Cevital répond à la demande national de sucre et d'huile, et tire un surplus de production ce qui lui pousse à la recherche des nouveaux marchés étrangers. plus de 1500000 tonne de sucre produis par ans est destinée à l'exportation dans plus de 40 pays depuis 2010.
- Disponibilité d'une direction à l'export : à Alger elle se trouve COMMODITIES, une direction qui appartient au groupe, spécialisé dans l'exportation, elle effectue des contrats avec des TRADER (boites de négociation international), et cette direction a un contrat avec SKOR un trader spécialisé dans la commercialisation des produits à l'échelle mondial, ce moyen qui ne dispose pas par la plus part des entreprises exportatrices en Algérie, donc le groupe profit de cette opportunité pour exporté plus.
- Disponibilité de la matière première : la plus part des filiales de groupe Cevital sont située en Algérie, ce pays qui dispose de la matière premier comme les hydrocarbures, le bois, l'eau...tous ces produits sont utilisé par le groupe pour construire leur filiales et augmente leur production avec des moins couts. (Comme le cas de création de LALA KHDIDJA).
- l'opportunité liée aux accords de l'Algérie avec ces partenaire : parmi les facteurs qui pousse le groupe Cevital a l'internationalisation en trouve les accords commerciaux signée entre l'Algérie et ces partenaires, le groupe veut profiter de ces accords car elles élimine plusieurs obstacles dans le cadre des échanges commerciaux

internationaux des entreprises algériennes, et parmi ces accords en trouve : L'adhésion à la Grande Zone Arabe de Libre Echange (GZALE) 2005, L'Accord d'association entre l'Algérie et l'union européenne 2005.

2.4.2. Les facteurs économiques et politiques

Parmi ces facteurs, on a :

- les indicateurs économiques de base en Algérie : tel que le revenu individuel et le pouvoir d'achat des consommateurs qui est faible en Algérie, donc le groupe Cevital doit chercher à investir là où les pouvoirs d'achat sont élevés (comme le cas d'investissement en France). aussi le taux de change peut pousser le groupe a s'internationalisé car la faiblesse de dinar par rapport aux autres devise peut rendre les produits nationaux plus compétitifs à l'étranger par rapport aux produits des concurrents étrangers (comme le cas de sucre de Cevital agroalimentaire).
- la politique économique de pays : dans le cadre des exportations l'Algérie encourage les entreprises à l'export, par la mise en ouvres de plusieurs dispositifs d'aide à l'exportation et des avantage fiscaux accordé aux entreprises exportatrices, donc le groupe doit profiter de ces avantages pour commercialiser leurs produits à l'étranger (comme le cas de l'exportation de sucre).

2.4.3. Les facteurs industriels

Les facteurs industriels sont :

- sécurisation des sources d'approvisionnement et de matières premières : le groupe Cevital cherche toujours a minimisé les couts de production, donc il doit s'implanté là où elle se trouve la matière première et les composants principaux de leur produits, pour diminuer les couts de transport et les charges douanière lors d'importation de ces matières, aussi être à côté de la matière premier permet à Cevital de gagnée le temps donc produire plus (comme le cas d'acquisition de LUCCHINI).
- la recherche d'effet d'expérience : pour avoir d'expérience et développer le savoirfaire, le groupe cherche toujours à s'implanté là où les marchés sont ouvert et

disposent des grands concurrents (comme le cas d'investissement en Europe par l'acquisition de BRANDT).

- la recherche de main d'œuvre plus qualifié avec moins couts : pour augmenter la production et développer la qualité des produits Cevital s'internationalise dans le but de la recherche de la main d'œuvre qualifiée avec les moins couts (comme le cas d'investissement en Italie, Espagne).

2.4.4. Les facteurs commerciaux

En ce qui concerne les facteurs commerciaux, on a :

- anticipation de la saturation de la demande sur les marchés nationaux : le marché national de l'Algérie est un marché saturé pour le groupe Cevital, sur tout dans les produits agroalimentaire suit au nombre des entreprises active sur ce domaine, aussi le groupe Cevital produit plus que les besoin nationaux (comme le cas de production de sucre).
- renouveler la vie des produits : quand les produits arrivent au déclin sur les marchés local, le groupe Cevital doit chercher à s'implanté dans des marchés étrangers, pour renouveler la vie de leurs produits, et augmente les ventes à nouveau.
- la régulation des ventes : le groupe produire des produits saisonnier, comme l'eau de la marque LALA KHIDJA, et le jus de fruit de KOJEC ces produits sont consommé beaucoup plus en été, donc le groupe cherche a exporté ou s'implanté sur des marchés différents de climat, pour assurer la compensation (comme le cas de jus de fruit KOJEK exporté vers l'Afrique).
- avoir une marque et une image internationale : pour que le groupe arrive à avoir une marque et une image internationale pour ses activités et leur produits, il doit produire et commercialisé leur produits dans des pays différents, a fin de ce protéger de ces concurrents.

Section 03 : La démarche d'exportation

Dans cette section, nous allons exposer la démarche d'exportation effectuée au sein de l'entreprise CEVITAL, en citant la solution de transport utilisé, les incoterms les plus utilisés par l'entreprise, et les techniques de paiement appropriées à ses transactions internationales, ainsi que les étapes de la procédure d'exportation et les différents documents exigés par le client.

3.1. La solution de transport la plus utilisé

Le transport international s'est beaucoup développé notamment avec l'augmentation des échanges internationaux, l'ouverture économique, la mondialisation...etc. L'exportateur a le choix entre différents modes de transports : maritime, routier, aérien, fluvial et ferroviaire.

Les pays où CEVITAL exporte plus en trouve : COTE D'IVOIRE, TUNISIA, SENEGAL, TURKEY, ITALIE, JORDANIE.....

Le transport maritime reste le plus utilisé dans les échanges internationaux par l'entreprise CEVITAL, car il permet d'atteindre la plupart des destinations et prendre des quantités de marchandise importantes, de plus, grâce à son positionnement au niveau du port de BEJAIA, ainsi que le respect des délais de livraison et la sécurité de la marchandise afin que celle-ci arrive en bon état au pays de destination.⁶

3.2. Les différents modes de paiement utilisés

L'entreprise CEVITAL utilise lors de ses transactions commerciales internationales une des techniques qui est le crédit documentaire ou la lettre de crédit irrévocable et confirmé.

Ce choix permet d'éviter le risque de non-paiement et assure le paiement rapide par la banque émettrice, mais à condition que les documents présentés soient conformes aux exigences de la lettre de crédit.

3.3. Les incoterms choisis par l'entreprise CEVITAL

Le choix des incoterms dans la solution de transport maritime se fait à la base de la maîtrise de la logistique. Les incoterms choisis par l'entreprise CEVITAL sont désignés : à l'exportation par l'incoterm CFR et rarement elle fait appel au CIF, et à l'importation, elle utilise l'incoterm FOB.

La responsabilité de l'exportateur dans ces incoterms (CFR et FOB) est de payer le fret de transport de la marchandise, c'est-à-dire le paiement du transport maritime du port de pays d'accueil jusqu' au port de pays de destination et transversal.

De plus, l'entreprise CEVITAL possède un avantage de proximité du port, cela lui qui permet de réduire les frais supplémentaires liés au transport de marchandises en lui facilitant le chargement/déchargement rapide de ses dernières.

⁶ Propres données de l'entreprise

3.4. L'études de marché à l'international de l'entreprise CEVITAL

La réalisation des études de marché au sein de l'entreprise Cevital est effectuée par le chargé des exportations, selon lui, le meilleur moyen d'y procéder consiste à se déplacer dans le marché cible afin de collecter des informations plus précises et de garantir leurs fiabilités. Ses dernières ont axé notamment sur la réglementation en vigueur, la demande du marché concernant les produits offerts par l'entreprise, les concurrents, les prix pratiqués, les habitudes des consommateurs... etc.

Ces études du marché permettent au chargé d'exportation d'établir une stratégie de prix à l'exportation et qui consiste notamment en :

- La détermination des prix de pénétration du marché.
- Négocier avec les différents agents pour obtenir les meilleurs coûts relatifs au fret maritime.
- Avoir un plan de négociation en vue de convaincre le client et d'imposer les prix de l'entreprise.

3.5. Exemple d'une opération d'exportation du groupe CEVITAL

Nous allons illustrerons les étapes d'une opération d'exportation réalisé par l'entreprise Cevital, qui se porte sur la commande du sucre blanc raffiné, du port de Bejaia jusqu'au port de destination Valence Espagne. Avec la coordination des traders, cette opération est matérialisée par les différents documents utilisés et qui seront présentés en annexes.

3.5.1. L'intermédiaire de CEVITAL

L'intermédiation de l'entreprise CEVITAL se fait par l'intervention des traders, ce qui a conduit CEVITAL à créer une entreprise de service (négociation), située en Suisse à Genève appelé « Antei International SA ».

Les traders font un travail de veille, en suivant les cours de bourse quotidiennement et leur politique marketing, est de faire des expéditions de prospection afin de savoir l'offre, dans chaque pays.

Ces traders commandent de grandes quantités à Cevital puis, en fonction de la demande de leurs clients, ils donnent instruction à l'entreprise d'envoyer des quantités déterminées qui

seront reçues directement par le client final, par un document officiel appelé «notice d'expédition».⁷

3.5.2. Les étapes d'une opération d'exportation

La première étape est la prise de contact entre les représentants de CEVITAL au niveau de l'entreprise « Antei International SA » avec les clients finaux (les industries) afin de négocier le contrat de vente et définir les clauses du contrat.

Le contrat de vente est transmis à la commodité à Alger afin de communiquer les instructions à l'unité de production au niveau des différentes directions situées à Bejaia, afin de délivrer les produits et la facture commerciale.

Les documents suivants définissent les étapes d'un processus d'exportation réalisées par l'entreprise CEVITAL :

3.5.2.1. La facture commerciale (commercial invoice)

C'est une confirmation d'une commande d'exportation. Avec cette facture, l'exportateur fait une déclaration au niveau des douanes algériennes afin d'avoir l'autorisation d'expédition (Annexe 1).

3.5.2.2. La notice d'expédition

Cette instruction se fait entre l'exportateur (CEVITAL) et le client (Antei International), dans un délai déterminé, la quantité globale (2500Tonnes) conditionnée dans des sacs appelés Big-bag d'une capacité maximale de 1,1 Tonnes empotée dans des conteneurs sur une ligne maritime régulière (MSC) choisie par l'exportateur selon ses coûts bas. L'incoterm utilisé par l'entreprise CEVITAL est le CFR.

CEVITAL produit plusieurs qualités et couleurs du sucre raffiné, dans cette commande, elle a vendu le sucre 45 Icumsa, de ce fait, le client exige que le marquage sur le produit soit rédigé en langue anglaise. Parmi les documents de cette opération, la présence de la société générale de surveillance (SGS) reconnu au niveau mondial, qui est obligatoire afin de contrôler la normalisation des produits exportés (Annexe 2).

3.5.2.3. Etape logistique d'une exportation

L'étape logistique se résume ainsi :

⁷ Propres données de l'entreprise

3.5.2.3.1. La réservation des conteneurs vides (Booking) :

Après la notice d'expédition, vient la réservation des conteneurs vides auprès de la compagnie maritime MEARSK pour une durée déterminée et une destination déterminée (Annexe 3).

Le choix de la compagnie maritime se fait par l'exportateur à base des conditions suivantes :

- **le fret du transport** : Il varie d'une compagnie à une autre, CEVITAL choisit le fret le moins chère.
- **le transit-time** : c'est la durée du voyage maritime du port de départ jusqu'au port de destination, CEVITAL choisie la durée moins longue.
- **la franchise** : c'est la durée de location d'un conteneur, certaines compagnies maritimes ont des durées limitées.
- **la franchise à destination** : c'est la durée que reste le conteneur chez le client.

Toutes ces conditions se font par la date d'embarquement et la disponibilité des équipements.

3.5.2.3.2. La mise à disposition des conteneurs vides :

Cette opération se fait par une demande auprès des services des douanes algériennes, afin d'autoriser la réservation des conteneurs pour l'entreprise CEVITAL.

Cette réservation se fait en communiquant la date d'embarquement et le pays de destination, accompagné de la liste jointe qui contient les numérotations des différents conteneurs (Annexe 4).

3.5.2.3.3. La préparation des conteneurs :

Le service de manutention se charge de la vérification du bon état, du nettoyage et de l'habillage des conteneurs pour que la marchandise, le sucre ne soit pas endommager ou salie.

3.5.2.3.4. L'empotage et le scellement :

Après la préparation des conteneurs viendra ensuite l'étape d'empotage qui consiste à charger la marchandise dans les conteneurs avec la présence d'un inspecteur en douane qui

vérifie qu'on charge bien du sucre et non un autre produit et cette étape est aussi contrôlée par un agent de contrôle de qualité.

A la fin de cette opération, une liste de tous les conteneurs est établie par un responsable. Cette liste comporte le numéro, nombre et référence des conteneurs, elle se fait dans le but de vérifier que le nombre de conteneur correspond à celui inscrit dans la notice d'expédition et la vérification du numéro et de la référence du conteneur.

Le scellement consiste à bloquer le conteneur définitivement, une fois scellé, personne n'aura le droit de l'ouvrir sauf en cas de problème et cela se fera par une demande auprès des douanes. On distingue trois types de scellement :

- Scellé des douanes.
- a compagnie maritime.
- Scellé de la société de surveillance.

3.5.2.3.5. La mise à quai :

Il s'agit de l'acheminement des conteneurs (empotés et scellés) jusqu'au quai du port qui nécessite une autorisation des douanes et un document : l'autorisation de mise à quai contenant le nom de l'exportateur, le nom de la compagnie maritime le pays de destination et aussi ce document contient une liste jointe des numéros de série des conteneurs. Cette étape sera contrôlée par la PAF qui vérifiera si les informations correspondent à celles mentionnées sur l'autorisation de mise à quai (Annexe 5)

3.5.2.3.6. L'embarquement des conteneurs :

Cette opération nécessite aussi une autorisation des douanes qui se confirmara par un document appelé : bon d'embarquement qui autorisera l'exportateur à charger ses conteneurs dans le navire (Annexe 6)

3.5.2.3.7. L'étape de dédouanement :

A la fin de toutes les opérations préalablement citées, Cevital procède au dédouanement de la marchandise pour qu'elle puisse quitter le pays. Pour cela, il faudrait avoir plusieurs documents :

- L'exportateur procède à la déclaration en douane grâce à une facture commerciale à l'internationale.

- Cevital, représenté par son déclarant en douane, rapporte toutes les informations incluses dans la facture commerciale sur le système informatique douanier SIGAD (Système informatisé de gestion automatisé de douane).
- Liquidation de l'expédition en douane : cette formalité permet d'avoir le document officiel autorisant l'embarquement de la marchandise sur le navire (bon d'embarquement).
- Autorisation d'empotage et de scellement de la marchandise avec mention de l'agent douanier.
- Etablissement d'une déclaration d'export définitive 1100 dite « la D11 » par un déclarant en douane sur le système SIGAD.

3.6. Les documents demandés par l'importateur :

L'importateur peut exiger différents documents lors d'une opération à l'internationale qui peuvent être :

3.6.1. La facture commerciale :

C'est un document commercial qui comporte les parties du contrat, le pays de destination, le prix et la date. Elle mentionne aussi une description de la marchandise et le type de paiement.

3.6.2. La déclaration d'exportation :

Elle définit l'importateur, l'exportateur, le prix, l'adresse, la quantité, le prix...etc., c'est le document défini plus haut qui est le D11 (Annexe 7).

3.6.3. Certificat d'origine :

C'est un document officiel remis à l'entreprise exportatrice par la chambre de commerce algérienne dont son but est de reconnaître que le produit est d'origine algérienne, pour que l'importateur et l'exportateur bénéficient des taxes et des réductions douanières (Annexe 8).

3.6.4. Le connaissement ou B/L (Bill of Lading) :

C'est un contrat de transport maritime qui lie entre la compagnie maritime et l'exportateur, un bon de livraison, un mode de paiement (chèque) pour l'exportateur et un titre de propriété de l'exportateur à l'importateur (Annexe 9).

3.7. L'interprétation du questionnaire établie au sein de l'entreprise Cevital

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

Tableau N° 17 : Réponses au questionnaire de l'entreprise Cevital

Nom de l'entreprise	CEVITAL
La raison qui pousse l'entreprise à exporter	Augmentation les ventes, rentabilité accrue, création des filiales, la compétitivité locale.
L'année de sa première exportation et sa destination	2009, Tunisie
Les produits les plus réussis en exportation par ordre décroissant	Sucre, Mélasse, huile acide, huile, margarine, jus
Le sucre possède-t-il le même processus que les autres produits	Non, ça dépend des exigences des clients
La place occupe le produit sur le marché local	La première place grâce aux : prix/qualité offert par l'entreprise ; fluidité de distribution, service après-vente plus transport interne
L'existantes des exigences techniques et réglementaires sur le marché étranger visé	Oui, Techniques : spécificités liées au produit comme la qualité et l'emballage. Réglementaires comme : L'Europe exige la palette fumigée pour éviter que ces insectes
L'analyse de la situation financière de client avant l'exportation	Oui, en cas d'une exportation directe, c'est l'entreprise qui fait l'analyse ; s'il s'agit d'une exportation indirecte, c'est la Suisse qui fait cette analyse
Analyse du marché mondial afin de sélectionner ses marchés cibles	Oui
Les produits de Cevital répondent aux normes internationales	Oui
Les collaborateurs formés à l'exportation	Oui, l'entreprise consacre un budget annuel pour les former
La facilité de transporter le produit et possibilité de rendre le coût de transport concurrentiel	Oui, cela s'inverse sur le prix de produit
La base de modification des produits	La gamme, l'emballage, le marquage
Le produit de qualité pour l'entreprise	Obligation et normative
Le mode de paiement utilisé	Cash Transfer
Les incoterms utilisés par l'entreprise	CFR, FOB
La stratégie d'exportation	Internationalisation et de différentiation de produit
La compétitivité de l'entreprise	Moyen compétitive

Source : Réalisé par nos soins à partir des réponses de Cevital

D'après le tableau, nous constatons que :

Cevital est une entreprise qui se spécialise dans l'industrie agroalimentaire, 70% de sa production couvre le marché local et un surplus de 27 à 30% destiné à l'exportation. L'entreprise détient la première place dans le marché national, cela grâce aux : prix/qualité offert par l'entreprise, fluidité de distribution, service après-vente plus le transport interne. Cevital a exporté pour la première fois en Tunisie dans l'année 2009, en raison de la rentabilité accrue et l'augmentation des ventes, elle décide à suivre le chemin qu'elle a tracé vers l'internationalisation.

Avant d'exporter ses produits, Cevital réalise une étude préliminaire qui se base principalement sur le fantôme de l'entreprise, la crédibilité de l'acheteur ; risques ; l'opération en question suite à une analyse de marché international pour la sélection de la cible, pour la vente du sucre l'analyse qui est effectué au niveau du marché de la bourse (la fluctuation des prix de vente).

La vente de ses produits s'effectue selon la demande des clients à s'avoir la marque et l'emballage, pour le sucre l'emballage est fixe, le client ne peut pas exiger un autre emballage, il a le choix d'acheter ou de refuser. Pour développer son activité à l'étranger, l'entreprise a décidé de certifier la qualité de ses produits (ISO 9001, ISO 22000), qui est pour elle une obligation normative. Pour éviter les risques liés à la vente de ces produits, Cevital repose sur l'incoterms (CFR, FOB) et le mode de paiement (rapatrie le montant de la vente par Cash Transfer, cela dans un délai de 6 mois au maximum).

Cette entreprise qui est très envahie par la concurrence opte une stratégie de différenciation de produits et forme ses prix de vente avec une marge bénéficiaire flexible d'un pays à l'autre.

Conclusion

L'étude menée au niveau de l'entreprise Cevital agroalimentaire nous a démontré le rôle de IssadRebrab dans le développement des activités nationales et internationales du groupe Cevital, ainsi de connaître l'historique, les étapes de développement du groupe depuis 1971, et les facteurs qui ont poussé ce dernier à s'internationaliser.

L'entreprise CEVITAL a exporté ses produits à plusieurs pays du monde, ce qui fait d'elle un important producteur et exportateur pour l'Algérie. CEVITAL est concéderai comme un développant de l'économie algérienne.

Aujourd'hui, grâce au caractère de premier responsable au sein de groupe Cevital, Mr IssadRebrab qui est tournée vers l'international, et avec l'adaptation des stratégies d'exportation, d'acquisition et de création des entreprises au niveau national et international, le groupe Cevital a arrivé à construire un groupe puissant sur la reine commerciale et économique national, régional et international.

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 tel que la concurrence qui s'intensifie, le développement de certains marchés et les obstacles tarifaires et non tarifaires qui poussent également l'entreprise à s'internationaliser.

Une bonne préparation pour ses premiers pas au-delà des frontières est très important, voire déterminant, pour la réussite des opérations à l'étranger. Ceci dit, un bon diagnostic, des études de marché précises et une bonne segmentation de son marché vont déboucher sur les meilleures stratégies de marketing, en terme de coût, de mode d'entrée et de degré d'adaptation des produits.

L'objet de notre travail était de présenter les stratégies de développement à l'international, à savoir les modes d'accès aux marchés étrangers que représente l'entreprise CEVITAL.

En effet, CEVITAL dispose d'une boîte de négociation en Suisse d'où la nécessité de travailler en collaboration avec ces Traders internationaux, leurs rôles est de conquérir de nouvelle part de marché pour l'entreprise exportatrice, pour cela, ils mettent en œuvres toutes les stratégies existantes pour affronter l'international et dégager des gains tout en gérant les différents risques engagés par une prise de position sur le marché. La première hypothèse sur laquelle nous avons appuyé pour répondre à notre problématique est confirmé.

CEVITAL développe un certain nombre de facteurs favorisant l'aptitude à l'exportation à savoir : l'augmentation de ses capacités de production en matière de qualité et de quantité, la matière qualité-prix, les conditions d'affaires avec les clients. La deuxième hypothèse sur laquelle nous avons appuyé pour répondre à notre problématique est confirmé.

Malgré toutes les entraves et obstacles que rencontre l'entreprise CEVITAL, celle-ci reste une entreprise ambitieuse et déterminée à se développer à l'international et élargir d'avantage son champ d'action.

Bibliographie

Bibliographie

❖ *Ouvrages*

1. AMELON J-L, CARDEBAT J-M, « Les nouveaux défis de l'internationalisation : quel développement international pour l'entreprise après la crise », Edition de Boeck, Bruxelles, 2010.
2. Bouveret-Rivat C, Mercier-Suisse C : « PME : Conquérir des parts de marché à l'international », ED Dunod, Paris, 2010.
3. Corinne Pasco-Berho, «management des opérations commerce international», 6 édition, Dunod, pays, 2003.
4. Durousset M : « la mondialisation de l'économie », 2éme édition, Ed Ellipses, paris, 2005.
5. FENNETEAU Hervé : « le cycle de vie des produits », Edition ECONOMICA, Paris, 1998.
6. François D : « Marketing international », 4^{ème édition}, Ed Dunod, paris, 2002.
7. GUILLOCHON Bernard « Economie internationale et commerce et macroéconomie », DUNOD, 5éme édition, paris, 2006.
8. Jean-Paul Lemaire avec la collaboration de Petit Gérard « stratégie d'internationalisation », 2eme édition,Dunod Paris, 2003.
9. Johan.Bouglet : « La stratégie d'entreprise », 3é édition, Edition Lextenso, France, 2013.
10. MEIER Olivier : « Entreprises multinationales » Edition DUNOD, Paris, 2005.
11. MERCIER-SUISSA.C, BOUVERT RIVAT. C : L'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise, Ed. GUALINO, Paris, 2007
12. Stéphane BECUWE, « Commerce international et politiques commerciales », Armand Colin, Paris, 2006.

❖ THESES ET MEMOIRES DE MAGISTER :

1. Graiche L : « les formes d'implantation des firmes en Algérie : Objectifs et stratégies », thèse en vue de l'obtention du doctorat en science de gestion, Université de Tizi Ouzou, 2012, PP 97-98.

❖ **REVUES, ETUDES ET ARTICLES :**

1. Ati Takarli, les exportations hors hydrocarbures algérienne à l'occasion de la tenue de la Maghreb , paris le 5 et 6 février 2008.
2. Centre National de l'informatique et des statistiques, statistique du commerce extérieur de l'Algérie.
3. Fichier des exportateurs algériens Année 2017, La chambre algérienne de commerce et d'industrie.
4. Ministère du Commerce, texte réglementaires régissant les fonds spécial pour la promotion des exportations direction de la promotion des exportations.

❖ **Site Internet :**

1. ALAOUI/Décision marketing/2003-2004,
<http://www.estusmba.ac.ma/Alaoui/cours%20internet/DECISIMARKE.pdf>
2. Diagnostic Interne et Externe de l'entrepris, <https://www.lausanneregion.ch/wp-content/uploads/2016/03/Analyse-SWOT.pdf>
3. DJIEZION. E : « *Marketing international : les raisons de l'internationalisation des entreprises* », disponible sur : <http://experts-marketing.blogspot.com/>
4. www.mincommerce.dz bilan du commerce du 1962-2012
5. www.douane.gov.dz , les réalisations des échanges extérieur de l'Algérie
6. <http://www.andi.dz> , statistique bilan du commerce extérieur
7. www.algex.dz
8. www.cagex.dz
9. www.caci.dz
10. www.anexal.com
11. www.safex.com

Annexes

Annexe 01

Cevital Spa

Address: Nouveau Quai - Port de Bejaia - Bejaia - Algeria
Phone: +213 (0) 34 20 20 00 / Fax +213 (0) 34 21 27 73
RC: 06/00 - 0003802 B9B - NIF: 099806000380297

COMMERCIAL INVOICE

Invoice n°: SCWS17128/4
Date : 21/03/2018
Client : Antei International SA
Address: 24 rue de carouge, 1205 Geneva, Switzerland
Client reference no:

Description of goods	Unit	Quantity	CFR Price/Unit (USD)
White Refined Sugar Min 99.8 polarization Max 45 Icumsa Max 0.04 ashes Max 0.06 Moisture in 100% sugar Consumers	Metric Ton	2,500.00	
TOTAL CFR/Aqaba			USD

The present invoice is issued for the amount of:

Eight Hundred Ninety Six Thousand Five Hundred US Dollars.

Loading port: Bejaia
Country of origin: Algeria
Port of Discharge: Aqaba
Country of Destination: Jordan
Shipment period: March, 2018

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE & FINANCE ALGERIA

AGENCE D'EXPORTATION ET D'IMPORTATION "AOI"

Domiciliation Export *

Method of Payment: 100% Cash transfer
Condition of Payment: Within 150 days from the date of the bill of lading

Beneficiary: CEVITAL SPA, Nouveau Quai, Port de Bejaia, 06000 Bejaia, Algeria

Bank details: HOUSING BANK

Address: 16, rue Ahmed Ouakid, Dely Ibrahim - Alger

Account: 031 00101 1400000856/38

SWIFT code: HBHODZAL

HOUSING Mad El Aoua
Gouverneur Adjacent



Annexe 02

OK

PLSC083085843

NOTICE OF EXPEDITION		SCMS17128/4	Date: 26/03/2018
Client:	Arbel International SA 24 RUE DE CAROUGE 1205 GENVE - SUISSE		
Address:			
Executed by:	FAROUK HEZI Phone ext: 1720		
Commodity:	Algiers White Refined Sugar		
Specifications:	Minimum 99.8 polarization, maximum 45 lumps, maximum 0.04 ash, maximum 0.06 moisture.		
Tonnage:	2,500	Bag type:	50 kg base
total unit:	50,000	Unit/20 FTx:	500
20 FT #:	100	Tonnage/20 FT:	25
Markings:	Triangular	Pallets:	
Surveyors:	SGS	Delivery:	Containers
Notification date:	14-03-18	Shipment period:	April, 2018
Sailing week:	Week 13	Sailing port/city:	CPK
POD:	AQABA PORT, JORDAN	Destination:	JORDANIE
POU:	DEJAJA PORT, ALGERIA	Vessel/Voyage #:	TRW
Shipping line:	MSC		
Documentation Instructions			
Type of Document:	SGS	Document F	Document R
B/L:	MSC	3	3
Certificate of Origin:	CCI BEIRUT	1	4
CMQIP (Chemical analysis on POLYTHENE LINING POLYPROPYLENE BAGS OF 50 KG EACH)	SGS	1	3
Health certificate required by:	Manufacturer	1	3
Phytosanitary certificate:	Manufacturer	1	3
Packing list/waybill:	Manufacturer	1	3
CERTIFICATE CONFIRMING THAT THE FOLLOWING ARE EXCLUSIVELY SHIPPED ON BASE TARIFF, FREIGHT RATE, BOUNDARY RATE, EMPTY RATE, INVOICING RATE, NET WEIGHT	Manufacturer	1	3
<small>CERTIFICATE, WHICH IS ISSUED BY THE VESSEL OWNER, CARRYING DOCUMENT OR BY ONE OF THEIR AGENTS, STATING THAT THE CARRYING VESSEL IS SUBJECT TO THE INTERNATIONAL SAFETY MANAGEMENT CODE (ISM) AND INTERNATIONAL SHIPPING AND PORT SECURITY CODE (CSPS). THE CERTIFICATE MUST SHOW THE VESSEL NAME AND NUMBER, CALLING NUMBER.</small>			
Shipping instructions:			
Goods description:	2500.000 Metric Tons Of Algeria White Refined sugar		
B/L Marked:	Freight Prepaid Shipped on board Agent at destination Free days at destination Cetral Spa		
Shipper:			
Consignee:	TO THE ORDER OF ARAB BANK PLC		
Notify:	SHREE COMMODITY FOR TRADE CO. P.O. BOX 7013 AMMAN 11118 JORDAN TELE: +962-6-5354700/338		
Remarks:	<small>DESCRIPTION OF THE DOCUMENTS TO APPEND ON ALL DOCUMENTS: 2500.000 METRIC TONS OF ALGERIA WHITE REFINED SUGAR</small> <small>- ALL DOCUMENTS TO INDICATE CREDIT NUMBER SCMS17128/4</small> <small>- EACH DOCUMENT MUST BE ISSUED ON THE PRINTED FORMS WITH THE ISSUER'S LETTERHEAD UNLESS OTHERWISE STATED</small> <small>- ALL DOCUMENTS TO BE ISSUED IN ENGLISH AND MUST BE ISSUED</small> <small>- DOCUMENTS AMONGS ANY ALTERATIONS/CORRECTIONS WITHOUT AUTHENTICATION BY THE ISSUER ARE NOT ACCEPTABLE</small>		
Consulation & modification : Sofiane Hammouj			

X. 2018-04-02 07:15

Annexe 03

hafid kherfellah

De: [REDACTED]
Envoyé: lundi 2 octobre 2017 09:38
À: [REDACTED]
Cc: [REDACTED]
Objet: Stocke TCS x20 CMA-CGM / PARC Alger : 1er lot 100 / 2eme lot 158 TCS / 3 eme lot : 219 TCS

Importance: Haute

Bonjour Rafik / Mr. KHIARI :

Merci de MAD un troisième lot de 219 TCS x20' au niveau du port de ROUIBA .
Nos amis de SGS SURVEYOR en copie , prendront en charge le volet surveillance ;
Ci-dessous les Booking concernés :

- + BEJ10102477 (SCWS16156-01) : 13 TCS à destination de MERSIN/ TURKEY / WEEK 42
- + BEJ10102476 (SCWS16171-01) : 20 TCS à destination de MERSIN/ TURKEY / WEEK 41
- + BEJ10102480 (SCWS17061-03) : 08 TCS à destination de DURRES / ALBANIA / WEEK 46
- + BEJ10102479 (SCWS17061-02) : 08 TCS à destination de DURRES / ALBANIA / WEEK 41
- + BEJ101024492 (SCWS17136-02) : 08 TCS à destination de DAMMAM PORT / SAUDI ARABIA / WEEK 48
- BEJ101024491 (SCWS17136-01) : 08 TCS à destination de DAMMAM PORT / SAUDI ARABIA / WEEK 46
- BEJ101024490 (SCWS17077-02) : 08 TCS à destination de DAMMAM PORT / SAUDI ARABIA / WEEK 44
- BEJ101024489 (SCWS17077-01) : 08 TCS à destination de DAMMAM PORT / SAUDI ARABIA / WEEK 42
- BEJ101024488 (SCWS16179-58) : 90 TCS à destination de AQABA PORT / JORDAN / WEEK 40
- BEJ101024488 (SCWS17067-01) : 08 TCS à destination de DAMMAM PORT / SAUDI ARABIA / WEEK 40
- BEJ10102478 (SCWS17140-01) : 20 TCS à destination de DURRES / ALBANIA / WEEK 40
- BEJ10102472 (SCWS17153-01) : 10 TCS à destination de MERSIN/ TURKEY / WEEK 40
- BEJ10102473 (SCWS17153-02) : 10 TCS à destination de MERSIN/ TURKEY / WEEK 40

Hafid / Merci

Annexe 04

	BON DE MISE A DISPOSITION DES CONTENEURS VIDE	N° RAP:	F-101091
		Date de révision:	16 Juillet 2016
		Vérsion:	1

N° 700326

Clé/Porte	Immatriculation	N° du TC	Observation

Lors de la pré-sélection, Tout TC faisant objet d'un des critères ci-dessous doit être systématiquement éliminé :
"Couvercle "Rouille" "Entaille" "Déchirure" "Trous" "Égratignure profonde" "Fond "Endommagé" "Accessoires manquants/Cassé"

Caractéristique à vérifier du TC	Conforme		Non Conforme		Observation
	TC1	TC2	TC1	TC2	
Odeur					
Propriété					
Présence d'étiquettes et/ou pictogrammes					
Aératise					
Présence de clous (1/jre dizaine)					

Via Expéditeur (Travaux)

Via Réception (Plate-forme TC)

Via Sécurité

Annexe 05

M S C A S A R L أ م ا س س ل ا

Cité des 400 logements N3°, les Sources, Bir Mourad Rais, Algiers, Algeria

BON DE MISE A QUAI

2

Nº 000373

ScwsA8036{3

AGENCE DE : **PETRA**
Remis par : **TPSCA**

Remis par : BSCH
Bruno SCHMITT

Pour compte de : CEVITAL
KANTENA

Pour être chargé sur : KANTAJA
1000LIE (ou autre)

A destination de : **Argus** (ou autre) A bord duquel sont effectués les travaux de l'armement MARITIMES dont

Aux clauses et conditions des connaissances de l'armement MARITIME le chargeur déclare avoir pris connaissance et qu'il accepte entièrement.

CHARGEUR DÉCLARATION D'EXPÉDITION

Marques	Numéros	Nbr.	Nature des colis	Long.	Larg.	Haut	Cubage	Poids	Valeur observations ou réserves
			et contenu						
10 Tcs	crt	500	Sacs de 50Kgs de sucre blanc					Sac 25 TNS	

Cette déclaration, signée par la chargeur, doit être remise à la société avant tout dépôt de marchandises à quai

Les marchandises sont remises aux conditions indiquées au dos
que les chargeurs déclarent accepter

UNE DECLARATION PAR CONNAISSEMENT

Présence indispensable du chargeur à l'embarquement



B M T Spa
Direction des Opérations
Service Accorpage

M S C A Sarl
AGENCE BEJAIA

Annexe 06

ceYital	BON DE MISE A DISPOSITION DES CONTENEURS VIDE				
	N° Réf :	F-TRT-001			
	Date de révision :	19 Juillet 2016			
	Version :	1			
Le : / /	Nº 10326				
Chauffeur	Immatriculation	N° du TC	Observation		
<p>Lors de la pré-sélection, Tout Tc faisant objet d'un des critères ci-dessous doit être systématiquement éliminé :</p> <p>*Etanchéité *Rouille *Entaille *Déchirure *Trous *Egratineure profonde *Tordu *Enfoncé *Accessoires manquants/Cassé.</p>					
Caractéristique à vérifier du TC	Conforme	Non Conforme		Observation	
	TC1	TC2	TC1		TC2
	Odeur				
	Propriété		*		
	Présence d'étiquettes et/ou pictogrammes				
	Aération				
Présence de clous (Une dizaine)					
Visa Expéditeur (Transif)	Visa Réception (Plate-forme TC)				
	Visa Sécurité				

Annexe 07



Algeria, 29/11/2016

Est: 2007

ATTESTATION DE RAPATRIEMENT

Nous soussignés, THE HOUSING BANK FOR TRADE AND FINANCE sise au 16 rue Ahmed Ouaked Dély Brahim Alger, certifions par la présente que la facture N° SCWS16091/2 du 02/06/2016 établie par SPA CEVITAL domiciliée auprès de nos guichets sous le numéro 162201.2016.2.CT.00200.USD d'un montant de USD 100.00 a fait l'objet d'un rapatriement de USD 100.00 en date du 17/11/2016.

Cette attestation est délivrée pour servir et faire valoir ce que de droit.

Dirección: ██████████

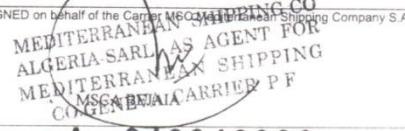
A circular library stamp with the text "UNIVERSITY OF ALBERTA LIBRARY" around the top edge and "EDMONTON ALBERTA CANADA" around the bottom edge. In the center, it says "SEARCHED" at the top, "SERIALIZED" in the middle, and "INDEXED" at the bottom.

MEMORY WORDS

Annexe 08

 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية République Algérienne Démocratique et Populaire - Democratic and People's Republic of Algeria الغرفة التجارية للتجارة والصناعة Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie - Algeria Chamber of Commerce and Industry	
<i>N° MIN</i> <i>Date : 27/03/2018.</i> شهادة منشأ Certificat d'origine/ Certificate of origin	
1. Expéditeur (nom, adresse, pays) / Sender: CEVITAL SPA NOUVEAU QUAI PORT DE BEJAIA ك. بوزعاج (نوم، ادريس، بارئ) / بارئ BASIC COMMODITY FOR TRADE CO. P.O. BOX 70013 AMMAN 11118 JORDAN TEL: +96264716355, FAX: +96264716358 5. Détails de transport / Transport details: EXPEDITION BY SEA	2. Producteur (nom, adresse, pays) / Producer: CEVITAL SPA NOUVEAU QUAI PORT DE BEJAIA 4. Pays d'origine / Country of origin : BEJAIA / ALGERIA 6. Référence / Reference / ارجاع: SCWS1712B-4
7. ملخص المحتوى: / ملخص المحتوى: مقدمة تفصيلية عن المحتوى المدرج في السفينة 8. déclare : marques, numéros, noms et nature des colis ; désignation des marchandises Item number; marks, numbers, numbers and kinds of packages; description of goods. 2500.000 METRIC TONS OF ALGERIA WHITE REFINED SUGAR. NUMBER OF CONTAINERS: 100 25 M/T Per Container Gross weight: 2500.000 MT Net weight: 2500.000 M/T Number of Bags: 50000 CREDIT NUMBER 01110ML201E00095. THIS IS TO STATE THAT GOODS ARE OF ALGERIAN ORIGIN	
10. مصداق الغرفة التجارية للتجارة والصناعة Certificat de la Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie / Certificate of the Algerian Chamber of Commerce and Industry  <i>77 AGO 2018</i> <i>مصادقة</i> <i>مصادقة</i>	11. Déclaration de l'expéditeur / Exporter declaration / <i>يصرح المسؤول الممثل</i> <i>الذى يشهد ويفيد أن المعلومات المدونة أدناه كلها صحيحة</i> <i>les mentions et indications ci-dessous sont exactes, que toutes ces marchandises</i> <i>sont bien produites en / the particulars and information above is accurate, that all</i> <i>these goods were produced in</i> BEJAIA PORT - ALGERIA <i>(Port/country / م)</i> <i>وهي مقصودة</i> <i>Et destinées à être exportées vers / And intended to be exported to</i> AQABA PORT - JORDAN <i>(Port/country / م)</i> <i>الذكر وال التاريخ على الموقع</i> <i>Date of date, signature of designator/stamps/Place and date, signature of</i> <i>designator</i> <i>BEJAIA 1.º : 26/03/2018</i> <i>2018. CHERDAD</i> <i>Chief Service</i> <i>OTC - OTC</i>
Date d'émission / Date & signature / التاريخ والتوقيع	

Annexe 09

 MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY S.A. 12-14, chemin Rieu, 1206 GENEVA, Switzerland Website : www.msc.com		BILL OF LADING No. MSCUBJ085873 ORIGINAL <small>"Port-to-Port" or "Combined Transport" (see Clause 1)</small>		
		SCAC Code: MSCU	NO. & SEQUENCE OF ORIGINAL B/L'S	NO. OF RIDER PAGES
SHIPPER: CEVITAL SPA NOUVEAU QUAI PORT DE BEJAIA BEJAIA ALGERIA		<small>THREE</small> <small>CARRIER'S AGENTS ENDORSEMENTS: (Include Agent(s) at POD)</small> FCL/FCL Special contract: R37615010000001 Lloyds/imo number = 9347970 DESTINATION AGENT ADDRESS: MSC AQABA Mediterranean Shipping Company (W.L.L.) Al Walid Building Bur Saïd Street 1431 77110 AQABA Phone: +962 3 2035352, Fax: +962 3 2035453 SHIPPER'S LOAD, STOW AND COUNT FREIGHT PREPAID 21 DAYS FREE DEMURRAGE		
CONSIGNEE: This B/L is not negotiable unless marked "To Order" or "To Order of..." here. TO THE ORDER OF ARAB BANK PLC				
NOTIFY PARTIES: (No responsibility shall attach to the Carrier or to his Agent for failure to notify - see Clause 20)				
BASIC COMMODITY FOR TRADE CO. P.O.BOX 7013 AMMAN 11118, JORDAN TEL: +96264716333, FAX: +96264716338				
VESSEL & VOYAGE NO. (see Clauses 8 & 9) TOKATA YB812R	PORT OF LOADING BEJAIA PORT-ALGERIA	PLACE OF RECEIPT: (Combined Transport ONLY - see Clauses 1 & 5.2) XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		
BOOKING REF. (or) 376Mxa2823	SHIPPER'S REF. PORT OF DISCHARGE AQABA PORT-JORDAN	PLACE OF DELIVERY: (Combined Transport ONLY - see Clauses 1 & 5.2) XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		
PARTICULARS FURNISHED BY THE SHIPPER - NOT CHECKED BY CARRIER - CARRIER NOT RESPONSIBLE (see Clause 14)				
Container Numbers, Seal Numbers and Marks	Description of Packages and Goods (Continued on attached Bill of Lading Rider page(s), if applicable)			Gross Cargo Weight
	100x 20' CNTR(S) S.T.C. CONTAINER DETAILS AS PER ATTACHED LIST 2500.000 METRIC TONS OF ALGERIA WHITE REFINED SUGAR. STUFFED IN 100 X20FT CONTAINERS NUMBER OF BAGS : 50000 NUMBER OF CONTAINERS: 100 GROSS WEIGHT : 2 508.000 MT NET WEIGHT : 2 500.000 MT AGENT AT DESTINATION CREDIT NUMBER 0111IML201800095			Measurement
TOTAL TARE: 221053,00 KG				
FREIGHT & CHARGES	TOTALS: 2508000,000 KG Cargo shall not be delivered unless Freight & Charges are paid (see Clause 16).			
		RECEIVED by the Carrier in apparent good order and condition (unless otherwise stated herein) the total number or quantity of Containers or other packages or units indicated in the box entitled Carrier's Receipt for carriage subject to all the terms and conditions hereof from the Place of Receipt or Port of Loading to the Port of Discharge or Place of Delivery, whichever is applicable. IN ACCEPTING THIS BILL OF LADING THE MERCHANT EXPRESSLY ACCEPTS AND AGREES TO ALL THE TERMS AND CONDITIONS, WHETHER PRINTED, STAMPED OR OTHERWISE INCORPORATED ON THIS SIDE AND ON THE REVERSE SIDE OF THIS BILL OF LADING AND THE TERMS AND CONDITIONS OF THE CARRIER'S APPLICABLE TARIFF AS IF THEY WERE ALL SIGNED BY THE MERCHANT		
		<small>If this is a negotiable (To Order / of) Bill of Lading, one original Bill of Lading, duly endorsed must be surrendered by the Merchant to the Carrier (together with outstanding Freight and charges) in exchange for the Goods or a Delivery Order. If this is a non-negotiable (straight) Bill of Lading, the Carrier shall deliver the Goods or issue a Delivery Order (after payment of outstanding Freight and charges) against the surrender of one original Bill of Lading or in accordance with the national law at the Port of Discharge or Place of Delivery whichever is applicable.</small>		
		<small>IN WITNESS WHEREOF the Carrier or their Agent has signed the number of Bills of Lading stated at the top of this tenor and date, and wherever one original Bill of Lading has been surrendered, all other Bills of Lading shall be void.</small>		
DECLARED VALUE (only applicable if Ad Valorem Charges paid - see Clause 7.3)	CARRIER'S RECEIPT (No. of Crtns or Pkgs rcvd by Carrier - see Clause 14.1) 100			SIGNED on behalf of the Carrier  <small>MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY S.A. MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY SARL AS AGENT FOR ALGERIA MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY CO. OF GENEVA CARRIER P.F.</small>
PLACE AND DATE OF ISSUE BEJAIA, 01/04/2018	SHIPPED ON BOARD DATE 30/03/2018			A 249240699
TERMS CONTINUED ON REVERSE				
376		Standard Edition - 02/2015		



MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY S.A.
12-14, chemin Rieu, 1208 GENEVA, Switzerland
Website : www.msc.com

**BILL OF LADING No.
RIDER PAGE**

SCAC Code: MSCU

Page ____ of ____

MSCUBJ085873

CONTINUATION OF PARTICULARS FURNISHED BY THE SHIPPER - NOT CHECKED BY CARRIER - CARRIER NOT RESPONSIBLE (see Clause 14)

Container Numbers, Seal Numbers and Marks	Description of Packages and Goods (Continued on further Bill of Lading Rider page(s), if applicable)	Gross Cargo Weight	Measurement
BEAU2760993/20'DV/2209 Seal:EU13577273	500 BAGS	25080,000	
BEAU2762580/20'DV/2209 Seal:EU13577304	500 BAGS	25080,000	
BEAU2811154/20'DV/2210 Seal:EU13577295	500 BAGS	25080,000	
BEAU2813727/20'DV/2210 Seal:EU13577267	500 BAGS	25080,000	
BMOU2004115/20'DV/2220 Seal:EU13577257	500 BAGS	25080,000	
BMOU2919708/20'DV/2280 Seal:EU13577223	500 BAGS	25080,000	
BSIU2342376/20'DV/2230 Seal:EU13577235	500 BAGS	25080,000	
CAIU2826009/20'DV/2200 Seal:EU13577246	500 BAGS	25080,000	
CAIU3005440/20'DV/2200 Seal:EU13577293	500 BAGS	25080,000	
CAIU3085425/20'DV/2200 Seal:EU13577255	500 BAGS	25080,000	
CAIU3622355/20'DV/2185 Seal:EU13577248	500 BAGS	25080,000	
CAIU3778461/20'DV/2185 Seal:EU13577221	500 BAGS	25080,000	
CAIU3780577/20'DV/2185 Seal:EU13577231	500 BAGS	25080,000	
CAIU6123540/20'DV/2150 Seal:EU13577277	500 BAGS	25080,000	
CAIU6160414/20'DV/2150 Seal:EU13577224	500 BAGS	25080,000	
CLHU3278527/20'DV/2230 Seal:EU13577276	500 BAGS	25080,000	
CRSU10349117/20'DV/2280 Seal:EU13577316	500 BAGS	25080,000	
CRSU1506978/20'DV/2250 Seal:EU13577279	500 BAGS	25080,000	
CXDU1475193/20'DV/2250 Seal:EU13577305	500 BAGS	25080,000	
DFSU2320157/20'DV/2185 Seal:EU13577294	500 BAGS	25080,000	
DFSU2850120/20'DV/2160 Seal:EU13577302	500 BAGS	25080,000	
DFSU2876721/20'DV/2160 Seal:EU13577261	500 BAGS	25080,000	
DRYU2860344/20'DV/2200 Seal:EU13577300	500 BAGS	25080,000	
FCIU2936410/20'DV/2220 Seal:EU13577244	500 BAGS	25080,000	
FCIU3505070/20'DV/2220 Seal:EU13577317	500 BAGS	25080,000	
FCIU4476232/20'DV/2200 Seal:EU13577286	500 BAGS	25080,000	
FCIU4738116/20'DV/2180 Seal:EU13577292	500 BAGS	25080,000	
FCIU5171032/20'DV/2280 Seal:EU13577309	500 BAGS	25080,000	
FCIU5451521/20'DV/2180 Seal:EU13577313	500 BAGS	25080,000	
FCIU5618603/20'DV/2180 Seal:EU13577308	500 BAGS	25080,000	
FCIU5625773/20'DV/2180 Seal:EU13577282	500 BAGS	25080,000	
FCIU5737027/20'DV/2180 Seal:EU13577283	500 BAGS	25080,000	
FCIU5804362/20'DV/2180 Seal:EU13577320	500 BAGS	25080,000	

PLACE AND DATE OF ISSUE

SHIPPED ON BOARD DATE

BEJAIA, 01/04/2018

30/03/2018

SIGNED on behalf of the Carrier MSC Mediterranean Shipping Company S.A.
ALGERIA SAID AS FOLLOWS:
MEDITERRANEAN SHIPPING
MSC GENEVA CARRIER P/F
CO.GENEVA CARRIER P/F

Standard Edition - 02/2015

A 249245497



MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY S.A.
 12-14, chemin Rieu, 1208 GENEVA, Switzerland
 Website : www.msc.com

**BILL OF LADING No.
RIDER PAGE**

SCAC Code: MSCU

Page ____ of ____

MSCUBJ085873

CONTINUATION OF PARTICULARS FURNISHED BY THE SHIPPER - NOT CHECKED BY CARRIER - CARRIER NOT RESPONSIBLE (see Clause 14)

Container Numbers, Seal Numbers and Marks	Description of Packages and Goods (Continued on further Bill of Lading Rider page(s), if applicable)	Gross Cargo Weight	Measurement
FCIU5884959/20'DV/2180 Seal:EU13577226	500 BAGS	25080,000	
FCIU6040799/20'DV/2180 Seal:EU13577290	500 BAGS	25080,000	
FCIU6040839/20'DV/2180 Seal:EU13577288	500 BAGS	25080,000	
GESU1157621/20'DV/2180 Seal:EU13577318	500 BAGS	25080,000	
GIPU2084640/20'DV/2240 Seal:EU13577242	500 BAGS	25080,000	
GLDU5499969/20'DV/2230 Seal:EU13577274	500 BAGS	25080,000	
GLDU9462588/20'DV/2280 Seal:EU13577243	500 BAGS	25080,000	
GLDU9465099/20'DV/2280 Seal:EU13577311	500 BAGS	25080,000	
GLDU9571906/20'DV/2185 Seal:EU13577266	500 BAGS	25080,000	
MEDU1475960/20'DV/2280 Seal:EU13577278	500 BAGS	25080,000	
MEDU3010962/20'DV/2280 Seal:EU13577284	500 BAGS	25080,000	
MEDU3442708/20'DV/2280 Seal:EU13577265	500 BAGS	25080,000	
MEDU3457890/20'DV/2280 Seal:EU13577314	500 BAGS	25080,000	
MEDU3731470/20'DV/2280 Seal:EU13577306	500 BAGS	25080,000	
MEDU5778440/20'DV/2220 Seal:EU13577303	500 BAGS	25080,000	
MEDU5797306/20'DV/2220 Seal:EU13577227	500 BAGS	25080,000	
MEDU5799607/20'DV/2220 Seal:EU13577222	500 BAGS	25080,000	
MEDUSX04832/20'DV/2220 Seal:EU13577319	500 BAGS	25080,000	
MEDUSX04848/20'DV/2220 Seal:EU13577245	500 BAGS	25080,000	
MEDUSX05356/20'DV/2220 Seal:EU13577239	500 BAGS	25080,000	
MEDUSX12951/20'DV/2220 Seal:EU13577238	500 BAGS	25080,000	
MEDUSX20279/20'DV/2220 Seal:EU13577233	500 BAGS	25080,000	
MEDUSX20582/20'DV/2220 Seal:EU13577247	500 BAGS	25080,000	
MEDUSX26976/20'DV/2220 Seal:EU13577307	500 BAGS	25080,000	
MEDUSX30596/20'DV/2220 Seal:EU13577250	500 BAGS	25080,000	
MEDUSX30981/20'DV/2220 Seal:EU13577237	500 BAGS	25080,000	
MEDUSX31503/20'DV/2220 Seal:EU13577252	500 BAGS	25080,000	
MEDUSX5883739/20'DV/2220 Seal:EU13577251	500 BAGS	25080,000	
MEDU6104089/20'DV/2280 Seal:EU13577301	500 BAGS	25080,000	
MEDU6160930/20'DV/2220 Seal:EU13577260	500 BAGS	25080,000	
MEDU6167425/20'DV/2220 Seal:EU13577234	500 BAGS	25080,000	
MEDU6263368/20'DV/2220 Seal:EU13577232	500 BAGS	25080,000	
MEDU6652781/20'DV/2220 Seal:EU13577299	500 BAGS	25080,000	
MEDU6766552/20'DV/2200 Seal:EU13577271	500 BAGS	25080,000	
MEDU6770233/20'DV/2220 Seal:EU13577271	500 BAGS	25080,000	

PLACE AND DATE OF ISSUE

SHIPPED ON BOARD DATE

BEJAIA, 01/04/2018

30/03/2018

SIGNED on behalf of the Carrier MSC Mediterranean Shipping Company S.A.

MEDITERREAN AS AGENT
ALGERIA S.A.R.L
MSC ALGERIA
MEDITERRANEAN SHIPPING
CO. GENEVA CARRIER P.F.

A 249245498

Standard Edition - 02/2015



MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY S.A.
101-14, JAKARTA PUSAT, INDONESIA, TEL: (021) 530 0000
FAX: (021) 530 0001

2014-07-01, 10:58:46.000, function
spikefit, www.mrc.sj.se

—
—

BILL OF LADING No.
RIDER PAGE

MSCUB.MR5873

SEARCHED _____ SERIALIZED _____ INDEXED _____ FILED _____

CONTINUATION OF PARTICULARS FURNISHED BY THE SHIPPER NOT CHECKED BY CARRIER - CARRIER NOT RESPONSIBLE See Clause 16

CONTINUATION OF PARTICULARS FURNISHED BY THE SHIPPER NOT CHECKED BY CARRIER-CARRIER NOT RESPONSIBLE FOR CHARGES		Description of Packages and Goods (Continued on reverse side of packing list page 2, if applicable)	Gross Cargo Weight	Measurement
		Total Measurement:		
PLACE AND DATE OF ISSUE	SHIPPED ON BOARD DATE	SAILING CO. NOVEMBER 2010 FROM PORT OF NEW YORK TO PORT OF LONDON BY SEA CARRIER'S COPY		
NOV 11, 2010	NOV 11, 2010	<i>[Handwritten Signature]</i>		

第十一講 亂世經天：如何讀《周易》

第1章 教育研究设计

1997-01-01/1997-01-01

• 15120 18

A circular shipping label with handwritten text and a large number. The text includes "C. H. GUARANTY CO.", "NEW YORK", "N.Y.", "JANUARY 1944", and "HAWAII". Below the circle is the number "A 24924550".

A-249245

Annexe 9

Questionnaire

Q1 : Quelle est la raison qui pousse votre entreprise à exporter ?

.....
.....

Q2 : L'année de votre première exportation, sa destination ?

.....
.....

Q3 : quels sont les produits les plus réussis en exportation ?

- | | | |
|----------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sucre | <input type="checkbox"/> Huil | <input type="checkbox"/> Jus |
| <input type="checkbox"/> Malasse | <input type="checkbox"/> Huil oxyde | |
| <input type="checkbox"/> Eau | <input type="checkbox"/> Margarine | |

Q4 : Le sucre possède-t-il le même processus que les autres produits ?

- Oui Non

Pourquoi :

.....

Q5 : quelle place occupe le produit sur le marché local ?

.....
.....

Q6 : Quelle est l'avantage tiré de votre exportation ?

- Avantage absolu
 Avantage concurrentiel
 Avantage comparatif

Q7 : Analysez-vous le marché mondial afin de sélectionner ses marchés cibles ?

Oui Non

Q8 : Les produits de Cevital répondent-il aux normes internationales ?

Oui Non

Q9 : Quelle est La base de modification des produits ?

.....
.....

Table des matières

Titre	page
Remerciement	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Sommaire	
Introduction générale	1
Chapitre 01 : Internationalisation des entreprises : Concept et Approche théorique	4
Section 01 : Généralités sur l'internationalisation des entreprises	4
1.1. Définition de l'internationalisation	4
1.2. Les raisons d'internationalisation des entreprises	5
1.2.1. Les facteurs stratégiques	5
1.2.2. Les facteurs liés aux marchés	6
1.2.3. Les facteurs industriels	7
1.2.4. Les facteurs d'opportunité	7
1.2.5. Les facteurs d'environnement	7
1.3 Avantages et inconvénients de l'internationalisation des entreprises	8
1.3.1. Avantages de l'internationalisation	8
1.3.2. Les inconvénients de l'internationalisation	8
1.4. Les théories traditionnelles du commerce international	9
1.4.1. La pensée mercantiliste du commerce international	9
1.4.2. La théorie de l'avantage absolu d'Adam Smith	9
1.4.3. La théorie d'avantage comparatif	10
1.4.4. La loi de proportion de facteurs	10
1.5. Les nouvelles théories du commerce international	10
1.5.1. La théorie de cycle de vie du produit	11
1.5.2. La théorie éclectique de J.Dunning (paradigme OLI)	12
1.5.3. La théorie des avantages monopolistiques (avantages spécifiques) de Hymer	13

Section 02 : Les stratégies et les modes d'internationalisation des entreprises	14
2.1. Les typologies de la stratégie d'internationalisation	14
2.1.1. La stratégie internationale	14
2.1.2. La stratégie multinationale (multidomestique)	14
2.1.3. La stratégie globale	15
2.1.4. La stratégie transnationale	15
2.2. Les différents modes d'internationalisation des entreprises	15
2.2.1. L'exportation	15
2.2.1.1. L'exportation directe	15
2.2.1.2. Exportation indirecte	16
2.2.1.3. Exportation concertée ou associée	17
2.2.2. Le mode d'internationalisation par système contractuel (d'accord)	18
2.2.2.1. Les transferts internationaux de technologies	18
2.2.2.2. La licence	18
2.2.2.3. La franchise commerciale internationale	19
2.2.3. Les investissements directs à l'étranger (IDE)	19
2.2.3.1. Définition de l'IDE	19
2.2.3.2. Les formes d'IDE	20
2.2.3.2.1. La filiale de production ou de distribution	20
2.2.3.2.2. La succursale et le bureau de représentation	20
2.2.3.2.3. La joint-venture	21
Section 03 : la démarche d'internationalisation	22
3.1. L'analyse de la stratégie de l'entreprise	22
3.1.1. Définition et objectifs de la stratégie de l'entreprise	22
3.1.2 L'analyse interne	23
3.1.3. L'analyse externe	26
3.1.3.1 L'analyse de micro-environnement	26
3.1.3.2. L'analyse macro-environnement	27
3.2. Le modèle SWOT	28
3.2.1. Analyse interne de l'entreprise	29
3.2.2. Analyse externe de l'entreprise	29
Chapitre 02 : Evolution et contraintes du commerce extérieur en Algérie	31
Section 1 : Evolution du commerce extérieur en Algérie	31

1.1. L'histoire du commerce extérieur en Algérie depuis l'indépendance	31
1.1.1. Phase du monopole de l'Etat sur le commerce extérieur	31
1.1.2. Phase de libéralisation du commerce extérieur	32
1.1.3. Les orientations du commerce extérieur en Algérie depuis 2000	36
1.1.3.1 L'accord d'association Algérie- Union Européenne (UE)	36
1.1.3.2. L'accord Algérie et Grande Zone Arabe de Libre Echange (GZALE)	37
1.1.3.3. L'accord de libre-échange avec la Jordanie	37
1.2. Evolution de la balance commerciale en Algérie	38
1.2.1. Evolution de commerce extérieur en chiffre	39
1.2.1. Données globales du commerce extérieur de l'Algérie	39
1.2.2. Evolution du commerce extérieur par groupes de produits	41
1.2.3. Evolution du commerce extérieur en Algérie par régions économiques	43
1.2.3.1. Union Européenne (UE)	43
1.2.3.2. Les pays de L'O.C.D.E (Hors UE)	44
1.2.3.3. Les autres régions	44
Section 2 : Politique de soutien et contraintes à l'exportation en Algérie	48
2.1. Mesures d'appui à l'Investissement	49
2.1.1. Allègement des charges fiscales et incitations aux investissements	49
2.1.2. Le couloir vert	49
2.2. Les organismes d'appuis aux exportations hors hydrocarbure	50
2.2.1. L'Agence nationale de promotion du commerce extérieur (Algex)	50
2.2.2. Le Fonds Spécial pour la Promotion des Exportations (FSPE)	50
2.2.3. La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des exportations (Cagex)	51
2.2.4. La Chambre algérienne de commerce et d'industrie (Caci)	51
2.2.5. L'Association Nationale des Exportateurs Algériens (ANEXAL)	52
2.2.6. La Société Algérienne des Foires et Exportations (SAFEX)	52
2.2. Les obstacles et contraintes au développement à l'export des entreprises algériennes	53
Chapitre 03 : Stratégie d'internationalisation de l'entreprise Cevital	55
Section 01 : Présentation de l'entreprise CEVITAL	55
1.1. Historique et présentation	55
1.2- La situation géographique	56

1.3- Les activités et les produits de CEVITAL	57
1.4- Clients de CEVITAL	60
1.5. Les objectifs principaux de la société	61
1.6. L'organisation du complexe CEVITAL et les missions des directions	61
Section 02 : Politique d'internationalisation du groupe CEVITAL	66
2.1. Les stratégies et les étapes d'internationalisation du groupe CEVITAL	66
2.2. Les investissements effectués par CEVITAL	68
2.3. Les stratégies de CEVITAL pour arriver à l'international	69
2.4. Les facteurs d'internationalisation de groupe Cevital	70
2.4.1. Les facteurs d'opportunité	70
2.4.2. Les facteurs économiques et politiques	71
2.4.3. Les facteurs industriels	72
2.4.4. Les facteurs commerciaux	72
Section 03 : La démarche d'exportation	73
3.1. La solution de transport la plus utilisé	73
3.2. Les différents modes de paiement utilisés	73
3.3. Les incoterms choisis par l'entreprise CEVITAL	73
3.4. L'études de marché à l'international de l'entreprise CEVITAL	74
3.5. Le processus d'exportation de l'entreprise CEVITAL	74
3.5.1. L'intermédiaire de CEVITAL	74
3.5.2. Les étapes d'une opération d'exportation	75
3.5.2.1. La facture commerciale	75
3.5.2.2. La notice d'expédition	75
3.5.2.3. Etape logistique d'une exportation	76
3.5.2.3.1. La réservation des conteneurs vides	76
3.5.2.3.2. La mise à disposition des conteneurs vides	76
3.5.2.3.3. La préparation des conteneurs	76
3.5.2.3.4. L'empotage et le scellement	77
3.5.2.3.5. La mise à quai	77
3.5.2.3.6. L'embarquement des conteneurs	77
3.5.2.3.7. L'étape de dédouanement	78
3.6. Les documents demandés par l'importateur	78
3.6.1. La facture commerciale	78

3.6.2. La déclaration d'exportation	78
3.6.3. Certificat d'origine	78
3.6.4. Le connaissement ou B/L	79
3.7. L'interprétation du questionnaire établie au sein de l'entreprise Cevital	79
Conclusion générale	82
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

Etude de l'internationalisation des entreprises : cas de CEVITAL

Résumé

Dans le contexte actuel de l'internationalisation, la concurrence s'intensifie de plus en plus ; la compétitivité devient un impératif incontournable, ce qui oblige les entreprises à être compétitives pour bien se positionner sur le marché ou tout simplement pour survivre. Les pouvoirs publics doivent améliorer leur position et s'adapter aux jeux du marché à chaque étape de l'internationalisation.

CEVITAL le groupe algérien qui a réussi à s'internationaliser par la voie de l'exportation et l'investissement à l'étranger avec ses produits diversifier et ses moyens d'autofinancement énorme , sa stratégie d'achats et de rachat des entreprises étrangères et son secteur d'activité nécessaire sur le marché national et international est devenu un acteur important dans le classement des entreprises exportatrice de l'Algérie et son rôle clé sur l'économie du pays.

Mots clés

Algerie, CEVITAL, Exportation, Internationalisation, Stratégie.

Summary

In the current context of internationalization, competition intensifies more and more; Competitiveness becomes an unavoidable imperative, which obliges companies to be competitive in order to position themselves well in the market or simply to survive. Governments must improve their position and adapt to market games at every stage of internationalization.

CEVITAL the Algerian group that has managed to internationalize by way of export and investment abroad with its diversified products and its huge self-financing, its strategy of buying and buyout foreign companies and its necessary sector of activity on the national and international market has become a important player in the ranking of export companies in Algeria and its key role in the country's economy.

Keywords

Algeria, CEVITAL, Export, Internationalization, Strategy.