

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES GESTION.

Département des Sciences Commerciales

Mémoire de fin de Cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales

Option : Finance et Commerce International

Thème

La stratégie d'exportation des entreprises en Algérie Cas de CEVITAL (SPA)

Réalisée par :

- 1- AMROUCHE Thiziri
- 2- AOUADENE Lamia

Encadrée par :
M^{elle} KHELLADI. H

Membre du Jury

M^{me} Khebbache
M^r Meridja

Promotion 2014 - 2015

Remerciement

Nous remercions d'abord Dieu tout puissant de nous avoir donné la force et la volonté pour réaliser notre travail.

Nous tenons à remercier notre promotrice KHALADI H, pour son dévouement à la réalisation de ce travail; en nous apportant conseils et orientations utiles à son élaboration.

Notre gratitude s'adresse à l'ensemble du personnel du «département transit » de CEVITAL, en particulier notre encadreur Mr.MIZI Farid, malgré leur travail ils nous a consacré du temps, en mettant à notre disposition les informations nécessaires pour L'accomplissement de notre cas pratique.

Nous remercions également les membres du jury d'avoir accepté de lire et de juger ce travail.

Nous manifestons notre parfaite gratitude à tous ceux qui ont participé de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Dédicace

Je dédie ce modeste travaille à :

À mes très chères parents ma mère et mon père, que dieu les protèges de tous mal.

À mes frères L'Hadi, Madjid, Hakim.

À mes sœurs Wahiba, Farida, Warda, Hyzia et Karima.

À mes grands-parents et mes oncles.

À tous mes amies, leurs soutiens morals, et conseils

À ma chère amie et binôme Thiziri, et sa famille

À tous ceux qui auront l'occasion de lire ce travail.

LAMIA

Dédicace

Je dédie ce modeste travail,

À mes chers et admirables parents, qui ont toujours été présents pour moi et qui m'ont toujours soutenu dans ma vie

À mes frères Salim, Malek et Fadi, sans oublier ma très chers sœur Nadjet et son époux.

À mes chers cousins et cousines et à toute ma famille

À ma chère amie et binôme lamia, pour tous les bons moments qu'on a passés ensemble, ta patience, et ta persévérance ce fut un plaisir de travailler avec toi.

À tous mes amies, leurs soutiens moraux, et conseils.

À tous les étudiants de la promotion master 2 FCI.

.

Thiziri

Liste des abréviations

AGI : Autorisation Globale d'Importation

ALGEX : Agence Nationale de promotion du Commerce Extérieur

ANEXAL : Association Nationale des Exportations Algériens

BCG : Boston Consulting Group

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

DAS : Domaines d'activités stratégiques

DIT : Division international du Travail

EPB : Entreprise Portuaire de Bejaia

FCS : Facteurs Clés de Succès

FMI : Fond Monétaire International

FSPE : Fonds Spécial pour la Promotion des Exportations

GPA : Groupements Professionnels d'Achat

GZALE: Grande Zone Arabe de Libre Echange

HOS : Hechscher, Ohlin, Samuelson

IBS : Impôt sur le Bénéfice des Sociétés

IDE: Investissement Direct Etranger

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement économiques

OLI : Ownership, localisation, internalization

OMC : Organisation Mondiale de Commerce

ONAC : Office National de la Commercialisation

OPEP : Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole

PGI : Programme Général d'Importation

SAFEX : Société Algérienne des Foires et Expositions

SCM : Supply Chain Management

SIGAD : Système Informatisé de Gestion Automatisé de Douane

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TAP : Taxe sur l'Activité Professionnelle

TAP : Taxe sur l'Activité Professionnelle

TVA : Taxe sur la valeur Ajoutée

UE : Union Européenne

UMA : L'Union du Maghreb Arabe

VF : Versement Forfaitaire

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des schémas

Introduction général.....01

Chapitre1 : Internationalisation des entreprises : Approche théorique.....04

Section 1 : Approche théorique du commerce international.....04

Section2 : Stratégie d'internationalisation, généralités et formulation.....13

Section 3 : Les différents modes d'internationalisation des entreprises.....28

Chapitre 2 : Commerce extérieur en Algérie : Politique, évolution et Contraintes.....37

Section 1 : Evolution et tendance du commerce extérieur en Algérie.....37

Section2 : politique de soutien et contraintes à l'exportation en Algérie.....51

Chapitre 3 : Etude de la stratégie d'exportation de CEVITAL agroalimentaire.....64

Section1: Présentation du groupe CEVITAL.....64

Section 2 : Le développement de Cevital à l'internationale.....76

Section 3 : Analyse de la logistique d'exportation de CEVITAL82

Conclusion générale93

Bibliographie.....95

Annexe.....97

Liste des tableaux.....104

Liste des figures.....105

Liste des schémas.....106

Table de matières.....107

Introduction Générale

Le commerce international représente l'ensemble des échanges de biens et services entre différents pays. Il comprend ainsi toutes les opérations d'achat et de vente portant sur les biens et services réalisés sur le marché international. Il n'existe pas de nation autonome économiquement¹, les ressources naturelles, stratégiques (énergie, céréales, ...) ou pas, les produits manufacturés et les services sont l'objet des échanges inter-nations.

La mondialisation est caractérisée par le phénomène de l'internationalisation des entreprises. Celle-ci se définit comme le processus de développement d'une entreprise en dehors de son marché national. Mais, toutes les entreprises qui ont des activités à l'international, ne peuvent pas avoir le même comportement. Le marché mondial offre des opportunités très importantes pour les entreprises (et les pays), cependant y accéder et maintenir une place n'est pas une tâche facile.

L'Algérie est un pays riche en ressources naturelles, à tel point que les exportations du pays sont dominées depuis l'indépendance par la ressource hydrocarbures. Celle-ci continue à constituer la part la plus importante des exportations globales, près de 98 %. Cette dépendance vis-à-vis des ressources pétrolières est un handicap majeur de l'économie algérienne. Toute, la question (urgente en plus) est de savoir comment se détacher de cette situation dramatique, car, le pays importe en milliards de dollars annuellement des produits alimentaires de base et des biens d'équipement.

La volonté mais aussi la nécessité de développer les exportations hors hydrocarbures, ont incité les pouvoirs publics algériens à mettre en place différents dispositifs et mesures incitatives qui permettent aux opérateurs institutionnels de renforcer leurs capacités d'accompagnement et d'encouragement des entreprises nationales dans leur processus d'internationalisation. Cependant, malgré les efforts approuvés par l'Etat les exportations hors hydrocarbures, n'arrivent toujours pas à décoller.

¹ Qui peut produire tout ce dont elle a besoin.

Notre travail s'inscrit dans la problématique du développement des exportations des entreprises algériennes (hors hydrocarbures). Pour cela, nous avons soulevé la question de la stratégie d'exportation des entreprises en Algérie, en ayant comme objectif, la détermination de celle-ci, et l'énumération des contraintes à l'export des entreprises algériennes. Pour illustrer cette étude, nous avons approché l'entreprise CEVITAL, sise à Béjaia.

Notre choix pour l'étude de CEVITAL est motivé par divers facteurs : l'importance du groupe à l'échelle régionale et nationale et sa proximité. Notre objectif de départ a été de présenter deux entreprises agroalimentaires exportatrices à Béjaia, d'en faire l'analyse et la comparaison, mais, par faute de temps et surtout de réticence des entreprises que nous avons visité, on a dû limiter notre étude à CEVITAL où, nous avons été accueillis pour effectuer notre stage.

Dans le cadre de ce travail, plusieurs interrogations ont guidé notre démarche, à savoir :

- Comment se formule la stratégie internationale d'une entreprise ?
- Quels sont les différents modes d'internationalisation d'une entreprise ?
- Quelles sont les contraintes et les barrières inhérentes au processus d'exportation des entreprises algériennes ?
- Quelle est la démarche d'exportation de CEVITAL ? Et quelles sont les contraintes rencontrées par l'entreprise ?

Pour répondre à ces questions, nous avons procédé, comme suit :

- 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 à l'étranger.
- L'utilisation des statistiques de l'ONS et du CNIS (Centre National de l'Information Statistique), ministère du commerce pour tracer l'évolution et la structure des exportations hors hydrocarbure en Algérie.
- La réalisation d'un stage pratique au sein de CEVITAL, où on a opté pour la méthode d'observation et la méthode de l'analyse de contenu des documents remis par CEVITAL.

Concernant la structuration de notre mémoire, nous l'avons devisé en trois chapitres, comme suit :

Le premier chapitre consiste à présenter l'approche théorique de l'internationalisation des entreprises, en termes de concepts de base, raisons, typologies, avantages et inconvénients d'internationalisation, ainsi que les théories relatives à l'internationalisation. Nous étudierons aussi la stratégie de développement internationale, en présentant les démarches suivies par les entreprises et les différents modes d'internationalisation de celles-ci.

Le second chapitre consiste à présenter et à analyser le commerce extérieur en Algérie, son évolution, et la situation des exportations en Algérie, en particulier les exportations hors hydrocarbures, en déterminant l'état de ces exportations, les différentes contraintes rencontrées et les dispositifs d'aides mis en place par les pouvoirs publics à l'export.

Le troisième chapitre consiste à une présentation de la stratégie d'exportation de CEVITAL agroalimentaire. La première section sera consacrée à la présentation de l'entreprise. Dans la deuxième section, nous traiterons l'évolution de leur exportation, et l'étude du déroulement des opérations d'exportation de CEVITAL.

Chapitre I:
Internationalisation des entreprises :
Approche théorique

Chapitre I: Internationalisation des entreprises : Approche théorique

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 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 présentant comme points :

Tout d'abord, le phénomène d'internationalisation, ses raisons, les différentes typologies, avantages et inconvénients.

Ensuite, la formulation de la stratégie international 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 distingue trois modes : l'exportation, l'internationalisation par système contractuel et l'investissement direct à l'étranger.

Section 1: Approche théorique du commerce international

Depuis près de deux siècles et demi, les économistes ont développés un corpus théorique visant à décrire les mécanismes qui régissent le commerce international. On peut distinguer entre les théories traditionnelles du commerce international et les nouvelles théories, comme il sera présenté ci-après.

1.1. Les théories traditionnelles du commerce international

Au fil des années, différents théoriciens tentent de rendre compte de la réalité changeante du commerce international. Les mercantilistes voient dans l'exportation un gain et dans l'importation une perte. Adam Smith contredit l'argumentation des mercantilistes et montre les bienfaits qu'on peut attendre de la réciprocité des échanges.

Adam Smith prétend aussi que le commerce international permet de bénéficier des effets de la

spécialisation reposant sur des différences absolues des coûts de production.

Après, David Ricard a élargi cette analyse pour traiter le cas des pays qui n'ont aucun avantage absolu. Il montre que le raisonnement doit s'effectuer avec des coûts relatifs et non absolus.

La théorie ricardienne a été critiquée par la théorie des dotations factorielles de HOS du fait que chaque pays va se spécialiser dans la production en utilisant au mieux ses capacités de production les plus rentables.

1.1.1. 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 introuvable dans le pays »¹. 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 produits) sur le territoire national.

1.1.2. La théorie de l'avantage absolu de l'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 nations². 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 Panet-Raymond A, Robichaud D, « le commerce international : une approche nord –américaine », édition la Chenelière, 2005, P.11.

² Stéphane BECUWE, « Commerce international et politiques commerciales », Armand Colin, Paris, 2006, P.19.

1.1.3. 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 élevé ».³

1.1.4. La loi de proportion de facteurs : le théorème d'Hecksher-Ohlin-Samuelson :

Il s'agit d'un théorème élaboré dans la seconde moitié de XX siècle par trois économistes (Hechscher, Ohlin, Samuelson) qui se situe dans le prolongement théorique de Ricardo. Ces économistes expliquent les avantages comparatifs par les différences de dotation en facteur de production et la différence de facteur relatif.

En 1919, Hechscher tentent de fournir une explication à la différence des coûts relatif pouvant exister entre les pays. Il admet que les techniques de production peuvent être facilement transférées d'un pays à l'autre. Partant de là, si les coûts de production sont différents, chaque pays est donc amené à combiner ses facteurs de production (travail, capital, ressources naturelles) de manière différente. Par exemple, dans les pays où la main-d'œuvre est abondante le prix du travail sera faible et la production se spécialisera dans des biens incorporant une forte proportion de facteur Travail et une faible proportion de facteur capital. Le commerce extérieur de ces pays se caractérisera donc par une spécialisation dans l'exportation de ces biens.

En 1934, Ohlin énoncera la loi de la proportion des facteurs : un pays tend à se spécialiser dans la production pour laquelle la combinaison de facteurs dont il dispose lui donne le maximum d'avantages ou le minimum des désavantages⁴.

Wassily Leontief est le premier économiste qui a essayé de vérifier empiriquement la loi d'Heckscher-Ohlin. Les travaux dirigés par W. Leontief ont donné naissance à ce que ce dernier, a nommé le paradoxe de Leontief. Publié dans des articles en 1953 et 1956, Leontief a tenté de vérifier la théorie de la dotation factorielle (HOS) dans le cas des Etats-Unis, un pays en forte intensité du facteur capital. Après avoir additionné la qualité total du facteur travail et capital incorporé dans les exportations (L_x et K_x), il a fait la même chose pour les importations

³ GUILLOCHON Bernard « Economie internationale et commerce et macroéconomie », DUNOD, 5ème édition, paris, 2006, p.5.

⁴ LAZARY : « les relations économiques internationales », Paris, 2007, p.9.

(Lm et Km), il a trouvé que les exportations américaines sont plus riches en facteur travail qu'en facteur capital($Kx/Lx < Km/Lm$). Alors que selon la théorie, les exportations américaines devaient être intensives en capital.

D'autres économistes ont tenté de résoudre ce paradoxe. Le principale argument avancé, est que Leontief a négligé un facteur celui du capital humain. Selon Kenen(1965), l'une des raisons de ce paradoxe, trouve ses origines dans l'imprécision de la qualification du facteur travail. En effet, une heure de travail d'un plombier, un ingénieur et celle d'un chercheur ne doivent pas avoir la même évaluation, mais encore, l'éducation, la formation et l'apprentissage engendrent un capital humain qui doit être calculé et additionné au capital physique. Si l'on ajoute le capital humain au capital physique, dans le cas des exportations américaines, ces dernières deviennent intensives en capital et le paradoxe de Leontief disparaît. Les Etats-Unis sont exportateurs de biens et services qui demandent une main d'œuvre hautement qualifiée que ses partenaires économiques ne détiennent pas.⁵

1.2. Les nouvelles théories du commerce international :

Si la théorie du commerce international est remise en cause basée sur la spécialisation a été remise en cause et la nouvelle théorie du commerce international fondé sur la différenciation de technologie entre nation. Parmi les théories explicative 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).

1.2.1. 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.⁶

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 ». Qui représente une schématisation simplifiée du

⁵ **Opcit. LAZARY.P.9.**

⁶ MEIER Olivier : « Entreprises multinationales » Ed, DUNOD, Paris, 2005, P.20

processus productif ainsi que des évolutions des ventes d'une firme.⁷

Ces différentes phases sont explicitées ci-après.

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.

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 imitatives. 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.

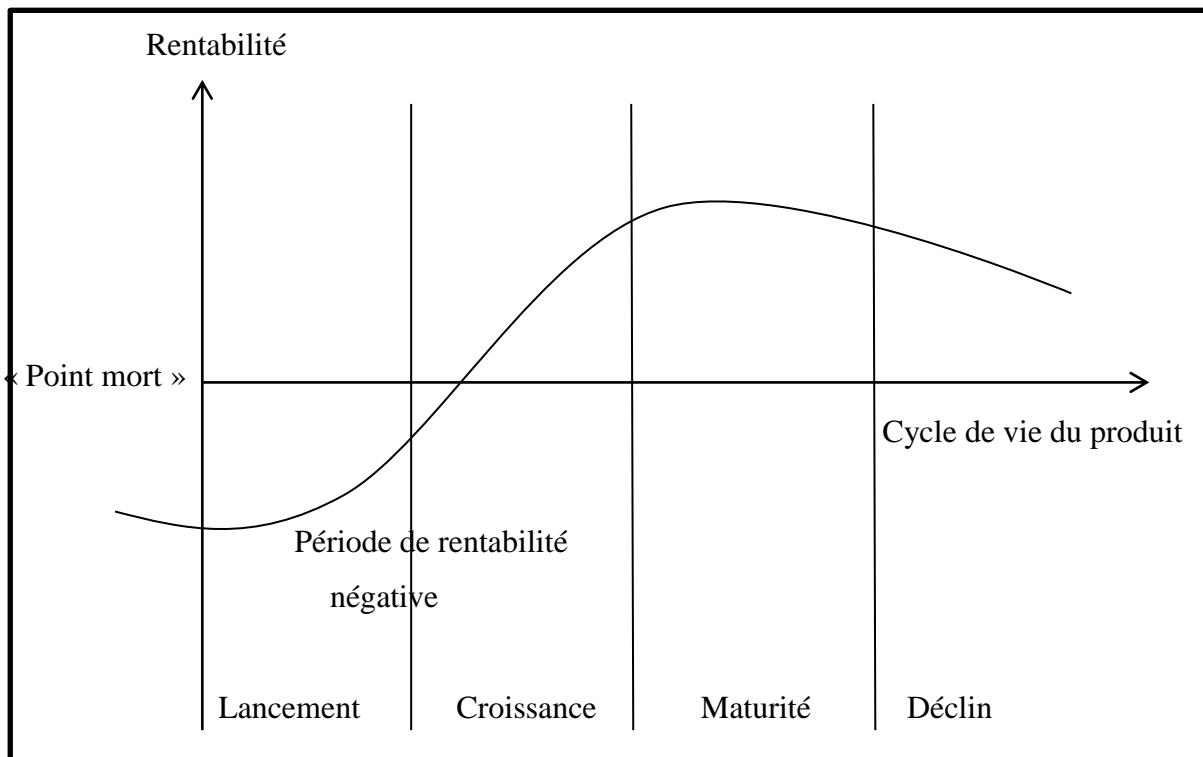
d- La phase de déclin :

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.⁸

⁷ FENNETEAU Hervé : « le cycle de vie des produits », Ed ECONOMICA, Paris, 1998, P.62.

⁸ Amelon J. Cardebat J « Les nouveaux défis de l'internationalisation », 1^{re} édition, De Boeck, 2010 ; P. 138-139 »

Figure N°I.01 : La courbe du cycle de vie de Vernon



Source : J. Amelon, J .Cardebat, « les nouveaux défis de l'internationalisation », p.139.

1.2.2. La théorie éclectique de J.Duning (paradigme OLI):

La recherche de John DUNNING en matière de déterminants à l'internationalisation remonte aux années 1950, il tenta d'intégrer plusieurs de ces approches, jugées nécessaires pour la compréhension des phénomènes entourant les multinationales, sous le nom du paradigme éclectique. Il tentera alors de répondre à la question : « Pourquoi les firmes se multinationalisent-elles ? ». Il prolonge par conséquent, plusieurs critères mis en évidence, en leur ajoutant leurs spécificités⁹ : le critère de l'avantage spécifique ou monopolistique (O : Ownership Advantage), auquel se rattache un niveau d'analyse lié à la concurrence imparfaite, l'avantage de la localisation à l'étranger (L : Localisation), auquel se rattache un niveau d'analyse lié à l'avantage comparatif du pays d'accueil, et l'avantage à l'internationalisation (I : internalisation)¹⁰ auquel se rattache un niveau d'analyse lié à l'internationalisation et à l'organisation de la firme.

⁹ MAZEROLLE Fabrice : « Les firmes multinationales », Ed Vuibert, Paris, 2006.P107.

¹⁰ DUNNING J.H: « The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future », in, International Journal of the Economics of Business, Vol.8,N°.2,2001,P.176.

a-L ‘avantage spécifique : O (owership advantage) :

La question principale est : « pourquoi les firmes vont-elles à l’étranger ? » C’est l’avantage par lequel une firme accède à un marché notamment via une marque connue, elle exploite par conséquent une image de marque déjà acquise qui constitue son avantage de différenciation fortement entretenue par une publicité ou par un produit de haute qualité. Ces avantages peuvent être répartis en trois catégories :

- ceux liés aux savoirs spécialisés, aux innovations et au niveau de technologique ;
- ceux liés aux économies de taille et d’échelle ou de gamme ;
- celui de nature monopolistique, comme par exemple l’avantage pour une entreprise d’être la première sur un marché ou bien lorsqu’elle détient une marque par les consommateurs.¹¹

b- L’avantage de localisation : L (localisation advantage) :

Cette partie répond à la question : « Ou l’entreprise doit-elle s’implanter ? ». DUNNING répondra ainsi à cette question : « Là où les avantages d’un pays maximisent les avantages spécifiques de la firme ».¹²

La firme compare les différentes possibilités afin de déterminer l’emplacement des futurs investissements qui maximiseront le plus ses avantages spécifiques. DUNNING étend une théorie sur les différents stades de développement par lesquels les pays doivent passer pour se rendre attrayant et qu’il nomme « Le paradigme ESP », E « Environnement », S « Systems » P « Politicies ». Ce point soulève aussi toute la question de la compétitive des nations.

Par le paradigme ESP « Environnement, Systems, Policies », la firme compare les pays de plusieurs façons, mais nous pouvons dégager trois catégories les éléments de comparaison¹³ :

- **L’environnement :**

L’environnement est analysé sous un aspect économique et il consiste à observer la quantité et la qualité des facteurs de productions disponibles(les ressources humaines, les ressources naturelles) ainsi que le stade de développement du pays lié à la qualité de l’infrastructure, des transports, de la taille du marché exploitable, des facteurs de production disponibles, les transports, la distance et les communications et les réseaux de distribution.

¹¹ Amelon J. Cardebat J « Les nouveaux défis de l’internationalisation », 1^{re} édition, De Boeck, 2010 ; P.141.

¹² JASMIN Eric : « Nouvelle économie et firmes multinationales, les enjeux théoriques et analytiques : Le paradigme Electique », cahier de recherche, Université de Québec, Montréal, 2003, P.10.

¹³ DUNNING J.H: « International business in a changing ord environment », in « Multinationals, Technology and Competitiveness », Unwin Hyman Ltd. London, 1988, P.13.

- **La politique gouvernementale :**

Ce sont les différences entre les politiques gouvernementales de chaque pays, on compte dans cette catégorie les déterminants macroéconomiques(Fiscalité, monnaie, taux de change), les déterminants microéconomiques(Les secteurs industriels, les échanges, la compétition) , et les déterminants globaux(L'éducation, la protection du consommateur) .Les firmes multinationales peuvent exploiter une souplesse et un système favorable à l'investissement dans des géographiques précises tel que : les subventions de l'état, l'exploitation d'un territoire Local, les politiques gouvernementales de pays accueil favorables à l'implantation¹⁴.

- **Le système social :**

Il concerne les facteurs sociaux et culturels d'un pays tel que les attitudes vis- à-vis des étrangers, la langue, les alliances que le pays tisse avec autres pays, la culture locale et le degré de liberté des entreprises.

c-L ‘avantage de l’internalisation : I (internalization advantage) :

La question est : « Quelle forme d’organisation l’entreprise va-t-elle choisir pour s’implanter à l’étranger ? ». L’entreprise a le choix entre plusieurs méthodes pour se déployer à l’international : exportation, délégation (distribution, licence, sous –traitance), partenariats (joint-venture, participation...), filiale locale contrôlée à 100%. La firme qui lui permet de maximiser ses avantages spécifiques et de bénéficier des avantages liés à la localisation.¹⁵

¹⁴ JASMIN Eric : « Nouvelle économie et firmes multinationales, les enjeux théoriques et analytiques : Le paradigme Electrique », cahier de recherche, Université de Québec, Montréal, 2003, p.11.

¹⁵ Amelon J. Cardebat J « Les nouveaux défis de l’internationalisation », 1ère édition, De Boeck, 2010 ; p142.

Chapitre I : Internationalisation des entreprises : Approche théorique.

Tableau N°I.01 : Les principaux avantages et inconvénients d'une internalisation.

Dans ce tableau, on présentera les avantages et les inconvénients de l'internalisation

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> -Un meilleur contrôle de la chaîne de production ; -Une baisse des coûts de transaction ; -La possibilité d'exploiter une certaine puissance monopolistique ; -L'accès à un nouveau marché ; -Une meilleure coordination entre la production et le réseau de distribution ; -La protection d'un transfert technologique ; -Une prise de contrôle sur les compétences locales et/ou le contrôle réduit des ressources dans le processus de production. 	<ul style="list-style-type: none"> -Plus la taille de l'entreprise est importante plus l'entreprise demande une grande administration ; -La complexification des réseaux d'intégration verticale et horizontale de la firme ; -La nécessité de grand capital pour fusionner, acquérir et créer ; -La mise à niveau des connaissances.

Source : Jasmin Eric « Nouvelle économie et firmes multinationales les enjeux théoriques et analytiques : le paradigme Electrique », cahier de recherche, Université de Québec à Montréal, 2003, p16.

Pour DUNNING¹⁶, 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 un avantage à l'internalisation sans avantage à la localisation(OI).Les choix sont représentés sur le tableau suivant :

Tableau N°I.02 : Modes de pénétration des marchés étrangers selon le paradigme OLI

Avantages Mode de pénétration Des marchés	O	L	I
Investissement direct	+	+	+
Exportation	+	-	+
Licence	+	-	-

¹⁶ Idem, P.142.

Source : Amelon j, Cardebat , « les nouveaux défis de l'internationalisation », 1ère édition, DeBoeck P142.

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

Hymer est le premier à énoncer le paradoxe suivant : comment une firme qui s'implante à l'étranger et subit de ce fait des coûts de délocalisation de sa production, peut rester compétitive face aux entreprises locales qui, au contraire produisent sur leur propre marché, ont une meilleure connaissance de l'environnement économique local et ont la faveur de leur gouvernement ? La réponse est qu'une firme s'implante à l'étranger pour exploiter des avantages « spécifiques » qui peuvent être de plusieurs ordres : technologies, ressources en capitaux, économies d'échelle, différenciation des produits, ressources managériales ou tout autre facteur qui procure un avantage à la firme étrangère par rapport à la firme locale sur un marché national donné. Ce sont ces avantages possédés par l'entreprise étrangère sur les firmes locales qui permettent de lui concurrencer sur leur territoire national, de s'imposer sur leurs marchés et de surmonter les coûts d'implanter à l'étranger.

Hymer, sur la base de travaux de Coase, met l'accent sur imperfections structurelles des marchés des biens ou des facteurs de production comme vecteur de l'internationalisation. Par l'internationalisation, il faut comprendre l'intégration au sein de l'entreprise de toutes les fonctions, de l'approvisionnement à la commercialisation. Selon la théorie développée par Hymer, l'imperfection des marchés sources de l'existence d'avantage oligopolistique et la condition nécessaire à l'investissement à l'étranger.

La contribution de Hymer a influencé les travaux de Kindleberger et de Caves qui ont travaillé sur les avantages oligopolistiques des firmes multinationales.¹⁷

Section 2 : Stratégie d'internationalisation, généralités et formulation

L'objet de cette section est de présenter le phénomène d'internationalisation, ses raisons, les typologies, avantages et inconvénients, ainsi la formulation de la stratégie international jusqu'à la mise en œuvre de la stratégie retenue.

2.1. Généralités sur l'internationalisation :

Le processus de mondialisation est caractérisé par le phénomène d'internationalisation, c'est-à-dire l'ouverture croissante des économies aux échanges extérieurs de biens et des services, mais aussi de capitaux. Cette tendance à l'ouverture s'observe traditionnellement par la

¹⁷ Amelon J. Cardebat J « Les nouveaux défis de l'internationalisation », 1ère édition, De Boeck, 2010 ; P.137-138 .

part des exportations dans la production national. Mais elle manifeste aussi des flux d'investissement à l'étranger et par une activité croissante des entreprises multinationales depuis la fin de XIXème siècle et encore plus depuis la fin des années 1980.

L'internationalisation apparaît comme une donnée permanente des préoccupations Stratégique de l'entreprise ; une forte concurrence qui s'internationalise et l'apparition de nouveaux marchés dans un nombre croissant de secteurs et d'activités, ce qui oblige l'entreprise à sortir du cadre national et adopter une démarche internationale.

2.1.1. Définition de l'internationalisation

L'internationalisation est l'action d'internationaliser ainsi que le résultat de cette action. Le verbe « internationaliser », signifie rendre quelque chose international et faire de sorte que plusieurs nation ou toutes les nations soient concernées par un acte quelconque. En économie l'internationalisation est une stratégie de développement d'une entreprise au-delà de son marché national d'origine. Elle peut se manifester par l'implantation d'unités de production dans d'autres pays ou la conquête de plusieurs marchés nationaux.¹⁸

« C'est une stratégie de développement de l'entreprise en dehors de la sphère de son marché national. Elle peut s'exprimer par la conquête de marchés à l'exportation, par la présence d'unités de commercialisation ou de production à l'étranger ou encore par des alliances ou des partenariats internationaux.»¹⁹

2.1.2. Les raisons d'internationalisation :

On trouve plusieurs raisons qui expliquent Le développement à l'international, parmi ses raisons :

a- Des raisons techniques et politiques :

L'ouverture des frontières, la réduction des barrières tarifaires et non tarifaires dans le cadre du G.A.T.T puis de l'O.M.C., la création de zones de libre-échange ont favorisé l'essor du commerce international.

Y ont aussi contribué la baisse du coût des transports internationaux et le développement des moyens de communication, en facilitant les échanges de biens et de services.

¹⁸ Darbelet.M ; Izard.L « L'essentiel sur le management » ; 5ème EDITION, FOUCHER, Paris, 2006, P.462.

¹⁹ Idem, p.132.

b- Des raisons économiques :

- **A une meilleure répartition des risques**

L'entreprise trouve à l'étranger de nouveaux clients pour ses produits et diversifie ses débouchés. De cette façon, elle diminue ses risques :

-risques liés aux différentes phases du cycle de vie du produit ; en phase de maturité en France, le produit peut se trouver en croissance à l'étranger.

-risques liés à la conjoncture, plus ou moins favorable selon les pays

-risque de concurrence ; la mondialisation actuelle de l'économie pousse les entreprises à s'internationaliser pour se maintenir en position de force. Elles doivent être là où sont leurs concurrents.

- **à la recherche d'avantages concurrentiels liés :**

-aux économies d'échelle générées par une production en plus grande quantité

-à la maîtrise des approvisionnements : implantation dans les pays producteurs de matières premières ou d'énergie essentielles à son processus de production

-au niveau de la main-d'œuvre, moins chère dans certains pays, ce qui permet de baisser les coûts de production

-aux incitations fiscales ou financières qu'offrent les états, phénomène observé aussi bien dans les pays en voie de développement que dans les pays développés.

- **à des raisons liées au marché**

L'internationalisation permet le développement de l'entreprise quand :

-le marché domestique est saturé ou quand il présente une structure oligopolistique qui rend difficile tout gain de part de marché ; elle se positionne alors sur des nouveaux marchés moins concurrentiels

-la réglementation limite le développement de l'entreprise.

-l'implantation locale permet de contourner des réglementations tarifaires ou protectionnistes mises en place par les états et qui limitent les exportations.²⁰

2.1.3. Les typologies de l'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 sont :

²⁰ Stratégiedentreprise.com

a- 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 ».²¹

b- La stratégie multinationale (multidomestique) :

« La stratégie multidomestique répond à une offre standardisée, sans pour autant obtenir un avantage de coût significatif (les coûts sont annulés par les coûts 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 les pays visés, c'est la construction d'un portefeuille de pays sans intégration des actifs et des opérations localisées dans différents pays d'accueil ».²²

c- 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. Elles permettent de minimiser les coûts de transport et de dégager un gain en économie d'échelle ».²³

d- Stratégie transnational :

« 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 coûts et au besoin d'adaptation locale. Elle combine la stratégie globale et la stratégie multidomestique ».²⁴

2.1.4. Les avantages et les inconvénients de l'internationalisation :

a-Avantages de l'internationalisation :

- Accès à de nouveaux marchés, l'intérêt est d'autant plus fort que la demande sur ces marchés existe pour les produits ou services de l'entreprise, et qu'elle n'est pas satisfaite ;
- Diminution des coûts. Deux types de coûts peuvent baisser grâce à l'internationalisation (les coûts d'approvisionnement et les coûts de production).

²¹ LEROY Frédéric : "les stratégies de l'entreprise", 3^{eme} édition, Ed DUNOD, Paris, 2008, p72.

²² Paveau J, Duphil F : « Exporter : pratique du commerce international », 21^{eme} édition, FOUCHER, Vanves, 1998, P.555.

²³ Darbelat M. Izard L : « L'essentiel sur le management », 5^{eme} édition, FOUCHER, Paris, 2006, P.209.

²⁴ Amelon J. Cardebat J « Les nouveaux défis de l'internationalisation », 1^{re} édition, De Boeck, 2010 ; P. 172.

-Contournement de barrières à l'entrée notamment, les barrières protectionnistes, comme les quotas d'importation, peuvent être évitées simplement en produisant directement dans un pays cible.

-Apparition d'économies d'échelle. En augmentant le volume de production, le cout unitaire de production diminue (répartition des frais fixes sur une plus grande quantité). Les économies d'échelle sont les plus grandes dans le cas de la stratégie « globale », car les produits et services n'ont pas besoin d'être adaptés aux attentes du marché local ;

-Répartition des risques. Sauf dans le cas d'une crise mondiale, s'internationaliser permet de soutenir la demande d'un pays en récession grâce à la demande dans les autres pays. Dans le même ordre d'idées, une entreprise présente sur plusieurs continents pourra plus facilement se prémunir contre le risque de change, en possédant des réserves sous forme de différentes devises.

b-Inconvénients de l'internationalisation :

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

- Les coûts commerciaux s'accroissent également. Les dépenses de marketing sont notamment plus élevées lorsque la firme choisit de s'adapter aux attentes des consommateurs locaux (stratégie transnationales et multidomestique) ²⁵

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

- Un risque très important et celui de la perte des technologies clés. En s'internationalisant, une entreprise s'expose à de nombreux dangers. Citons entre autre :²⁶

- Le recrutement des cadres partant à l'étranger par les entreprises locales concurrentes.
- La contrefaçon : délocaliser la production fait que les machines et les processus sont plus facilement observables par les acteurs locaux,
- L'espionnage industriel.

²⁵ **Johan.Bouglet**, « la stratégie d'entreprise », 3ème édition 2013, p179

²⁶ **Idem** : 181

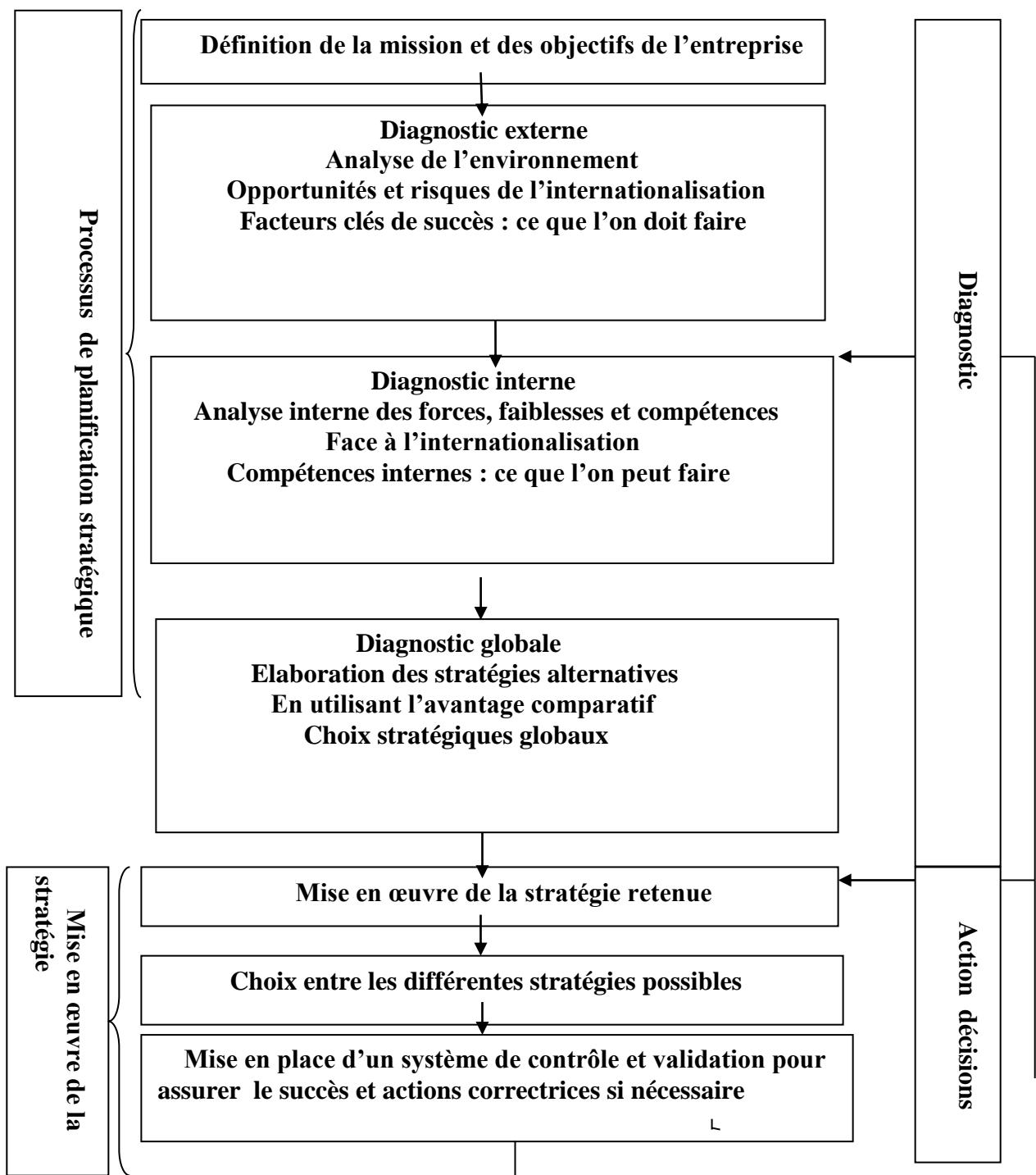
2.2.La formulation de la stratégie internationale :

La formulation de la stratégie internationale suit un processus séquentiel. Les outils d'analyse sont identiques à ceux utilisés pour élaborer une stratégie pour le marché domestique, sauf que la stratégie internationale est plus complexe en raison des différences politiques, juridiques, culturelles, financières, mais aussi de la diversité géographique des localisations, ou encore de la difficulté parfois à obtenir les informations au niveau de qualité désiré. Et la liste des difficultés est loin d'être exhaustives.²⁷

La figure N°I.02 représente les étapes successives de l'élaboration de la stratégie internationale de l'entreprise. Une première phase de la planification stratégique est suivie d'une phase de la mise en œuvre ;

²⁷ Amelon J. Cardebat J « Les nouveaux défis de l'internationalisation », 1^{re} édition, De Boeck, 2010 ; P.173.

Figure N°I.02 : le processus de formulation de la stratégie international



Source : Amelon J, Cardebat J, « les nouveaux défis de l'internationalisation », P.17.

2.2.1. Définition de la stratégie :

On trouve dans le littérateur managérial un très grand nombre de définitions différentes de la stratégie d'entreprise.

Selon STRATEGOR : « élaborer une stratégie c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe »²⁸

Pour DESREUMAUX « La stratégie est l'ensemble des actions spécifiques devant permettre d'atteindre les buts et objectifs en s'inscrivant dans le cadre de missions et de la politique générale de l'entreprise ». ²⁹

Quand CHANDLER La défini comme : « La détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre ». ³⁰

Enfin, M. Porter la défini comme étant : « L'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables »³¹.

M. Porter met l'accent sur la notion de l'avantage concurrentiel. Pour lui, une stratégie doit permettre à l'entreprise de construire, garder et développer un avantage concurrentiel lui permet de faire face à la concurrence.

2.2.2. Le diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique de l'entreprise comprend : le diagnostic interne et le diagnostic externe.

a- Le diagnostic interne

Le diagnostic interne a pour but de définir le potentiel stratégique de l'entreprise, c'est-à-dire les forces, les atouts sur lesquels elle pourra s'appuyer pour définir ses orientations stratégiques. Le diagnostic interne doit permettre de mettre en évidence le savoir-faire de l'entreprise, son métier, ses compétences. L'entreprise compte aussi des faiblesses, des caractéristiques sur lesquelles l'entreprise ne peut pas compter pour définir ses stratégies.

Il repose principalement sur l'inventaire des ressources disponibles au sein de l'entreprise

-Les ressources humaines : effectif des salariés, structure du personnel, compétences, climat social, motivation des salariés, gestion de la rémunération,

²⁸ STRATEGOR, Politique Générale de l'entreprise, DUNNOD, Paris, 1997, p.42.

²⁹ DESREUMAUX A, « Introduction à la gestion », Armand colin, 1992, p.52.

³⁰ STRATEGOR, Politique Générale de l'entreprise, DUNNOD, Paris, 1997, p 82.

³¹ PORTER M. Choix stratégique et concurrence, Economica 1892.P.73.

-Le diagnostic financier : capitaux disponibles, fonds de roulement, niveau d'endettement, solvabilité, rentabilité, modes de financement....

-Diagnostic organisationnel : modes d'organisation, structure, répartition des pouvoirs, coordination...

Le diagnostic interne porte aussi sur la production (capacités de production, délais de production, flexibilité de l'appareil productif...), l'approvisionnement, le marketing, les capacités technologiques, la logistique,³² ...

➤ **Les outils les plus utilisés dans l'analyse interne sont³³:**

- **Les segmentations stratégiques et les DAS (Domaines d'activités stratégiques):**

L'existence de plusieurs activités dans les entreprises rend le découpage en DAS nécessaire.

Les DAS sont défini en terme de couple produits/ marchés. Ils sont caractérisés par un certain nombre de produits communs : ressources, concurrence, clients, technologie.

- **La chaîne de valeur :**

La chaîne de valeur développée par M. Porter repose sur l'idée que l'entreprise est un ensemble d'activités. La chaîne de valeur résulte de la combinaison plus ou moins efficace des activités créatrices de l'entreprise.

M. Porter distingue deux types d'activité³⁴ :

- **Les activités principales:** sont les activités qui participent directement dans la production et la vente du produit (production, logistique, commercial et vente).
- **Les activités de soutien:** sont les activités qui participent indirectement dans le processus de production et de vente (direction générale, gestion des ressources humaines, qualité...).

- **Les facteurs clés de succès :**

Les FCS sont les éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser pour contrer ses concurrents. Ils évoluent en fonction des changements technologiques, des modifications des attentes de clients...).

³² Paveau J ;Duphil F, « Exporter :pratique du commerce international »,21ème édition, FOUCHER,1998,P.491.

³³ Amelon J, Cardebat J:" Les nouveaux défis de l'internationalisation: quel développement international pour l'entreprise après la crise", Ed de Boeck Université, Bruxelles, 2010, p179- 180.

³⁴ CARIBALDI Génard : « analyse stratégique »,3ème EDITION, Ed EYROLLES, 2008, P.325.

- **L'analyse de portefeuille d'activités :**

Cette analyse est développée sous forme de matrices. La méthode du Boston Consulting Group BCG est la plus ancienne, est la plus simple à mettre en œuvre. La BCG est un outil d'aide à la décision afin d'équilibrer les activités d'une entreprise parmi celle qui rapportent des bénéfices, celles qui assurent la croissance, celles qui constituent l'avenir de l'entreprise ou celles qui ne rapportent plus suffisamment mais qui constituent son patrimoine. Cette matrice consiste à placer les différentes activités dans un tableau à quatre cases en basant sur deux variables stratégiques: le taux de croissance d'activité et la part de marché relative.

➤ **La matrice BCG devise les activités en quatre types :³⁵**

- **Les vaches à lait :**

Sont les activités arrivées à maturité. L'entreprise a une forte part de marché, mais le taux de croissance du marché est faible. Elles génèrent des rentrées importantes. L'objectif est de maintenir la position dominante. Il faut éviter le double risque de trop investir sur un marché à croissance faible et de ne pas assez investir au risque de « faire maigrir la vache ».

- **Les étoiles :**

Sont le future de l'entreprise. Ce sont les activités sur lesquelles l'entreprise a une forte part de marché et sur lesquelles le taux de croissance du marché est fort.

- **Les dilemmes :**

Sont les activités sur lesquelles l'entreprise n'a qu'une faible part alors que le marché est en croissance. Ces activités ne génèrent qu'une faible rentabilité. L'erreur serait d'investir fortement dans le développement de cette activité sans chance d'être le Leader.

- **Les poids morts :**

Sont les activités sur lesquelles l'entreprise n'a qu'une faible part alors que le marché en croissance faible. Ces activités sont des poids morts en rentabilité et en trésorerie. Il peut s'agir d'anciennes « vaches à lait » ou de diversifications ratées. L'erreur serait de vouloir à tout prix gagner des parts de marché, ce qui serait coûteux et sans intérêt sur un marché sans expansion.

³⁵ Bruno Bachy et all, **Toute la fonction management**, DUNOD, Paris, 2010, P.58.

Figure N°I.03: La matrice BCG

		Fort	Faible
Taux de Croissance du marché	Fort	Vedette-Etoile Besoin d'investissement, mais Dégage de plus en plus de liquidités	Dilemmes Besoin de liquidités, pour développer, n'apportent rien.
	Faible	Vache à lait Dégagent beaucoup de liquidités, financent d'autres activités	Poids morts Difficultés de survie, réduire tous les frais ou arrêter le produit.
		Fort	Faible

Source : Demonchy, Janssen, et all, outils de Stratégie, Projet de fin d'étude 2003, P.62.

.b- Le diagnostic externe :

L'objectif de l'analyse externe est de situer l'entreprise sur son marché et dans son environnement. La finalité de cette analyse est de détecter les opportunités et les menaces.

Pour se livrer à cette analyse externe, l'entreprise peut mettre en place une veille et / ou faire appel à des cabinets spécialisés pour la réalisation d'étude. On distingue deux types d'environnement : le macro environnement et le micro environnement³⁶.

➤ L'analyse du macro-environnement :

L'analyse PEST est un outil de stratégie utilisé pour analyser le macro-environnement externe dans lequel une entreprise opère. Cette méthode consiste à deviser l'environnement de l'entreprise en quatre domaines présenté dans le tableau ci-dessus :

³⁶ Bruno Bachy et all, Toute la fonction management, DUNOD, Paris, 2010.

Tableau N°I.03: L'analyse PEST

Politique+ juridique	Economique	Social	Technologie
Réglementation environnementale	Croissance économique	Répartition des revenus	Dépense publiques De R&D.
Politique fiscales	Taux de chômage	Conditions de vie	Taux de transferts de technologie
Réglementation et restrictions du commerce international	Taux d'intérêt et Politique monétaire	Démographie, croissance de la population, Distribution d'âge.	Nouvelles inventions et développement
Réglementation sur la concurrence	Dépenses du gouvernement	Mobilité sociale et du travail.	Vitesse de transfert de technologie
Stabilité politique	Taux de change	Changements de style de vie.	Taux d'obsolescence
Lois sur l'emploi	Taux d'inflation	Niveau d'éducation	Utilisation des couts de l'énergie
Protection des consommateurs	Cout de l'énergie	Esprit d'entrepreneur	Technologie mobile
Réglementation de sécurité	Confiance du consommateur	Conditions de vie.	Montant des investissements

Source : Darbelat M. Izard L, M.Scaramuzza : « L'essentiel sur le management », 5^{eme} édition, FOUCHER, Paris, 2006.P.489.

La méthode PEST s'est ensuite enrichie et devenu PASTEL, avec deux dimensions :

- Environnement** : pollution, sensibilité aux problèmes écologiques, aspects climatiques....
- Légale** : lois, jurisprudence, règlements....

➤ **L'analyse du micro - environnement :**

Le modèle des cinq forces de concurrence de M. Porter est l'outil d'analyse stratégique employé pour identifier les forces qui commandent la concurrence au sein d'une activité³⁷ :

- **L'intensité de la concurrence entre entreprises du secteur :**

³⁷ Gérard Garibaldi, Analyse Stratégique, édition eyrolles, Paris, 2008, P : 143.

Au sein d'un secteur, la concurrence entre firmes détermine l'attrait pour le secteur. Les entreprises luttent pour maintenir leur rapport de force. La concurrence évolue en fonction du développement du secteur, de la diversité ou de l'existence de barrières à l'entrée. En plus il s'agit d'une analyse du nombre de concurrents, des produits, de l'identité des marques, des forces et faiblesses, des stratégies, des parts de marché, ...etc.

- **La menace de nouveaux entrants :**

Toute entreprise à intérêt à créer autour d'elle des barrières d'entrée pour ne pas voir arriver une multitude de concurrents. Il s'agit soit de nouvelles entreprises, soit de firmes ayant l'intention de se diversifier. Ces barrières peuvent être légale (brevets, réglementations,...), industrielles (produits ou marque unique,...).

- **La menace de produits de substitution :**

Les produits de substitution peuvent être considérés comme une alternative par rapport à l'offre du marché. Ces produits sont dus à l'évolution de l'état de la technologie ou à l'innovation. Les entreprises voient leurs produits être remplacés par des produits différents. Ces produits ont souvent un meilleur rapport prix/qualité et viennent d'un secteur où sont réalisés des profits élevés. Ces produits de substitution peuvent être dangereux et l'entreprise doit être en mesure d'anticiper pour faire face à cette menace.

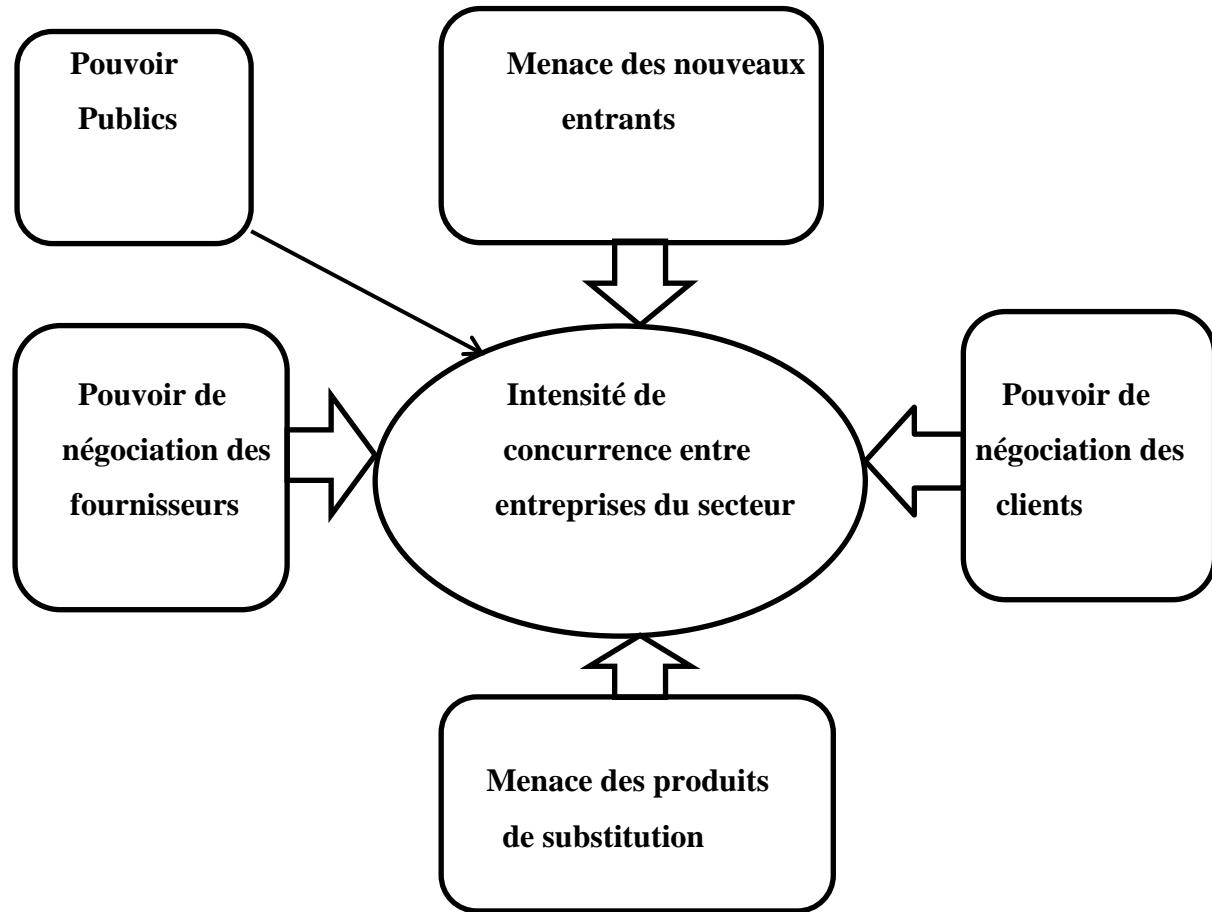
- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs :**

Le pouvoir de négociation des fournisseurs est très important sur un marché. Des fournisseurs puissants peuvent imposer leurs conditions en termes de prix, de qualité et de quantité. A l'inverse s'il y a beaucoup de fournisseurs, leur influence est plus faible. Il faut analyser le nombre de commandes réalisées, le cout de changement de fournisseurs, la présence de matières premières de substitution,...etc.

- **Le pouvoir de négociation des clients :**

Si le pouvoir de négociation des clients est élevé, ils influencent la rentabilité du marché en imposant leurs existences en matière de prix, de service, de qualité. Bien choisir ses clients est primordial car il faut éviter de se retrouver en situation de dépendance vis-à-vis d'eux. Le niveau de concentration des clients leur accorde plus ou moins de pouvoir. La figure ci-dessus représente le modèle des cinq forces de M. Porter.

Figure N°I.04 : Modèle des cinq forces de Porter



Source : Stratégiesd'innovation.wordpress.com

2.2.3. L'élaboration des choix stratégiques

Les conclusions essentielles de l'analyse externe et de l'analyse interne sont résumées dans le SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), est appelée aussi AFROM (Atouts-Faiblesses-Opportunités-Menaces) qui identifie les axes stratégiques.

Le modèle détermine si la combinaison des forces et des faiblesses de l'entreprise permet de faire face aux évolutions de l'environnement (stratégie « déduite ») ou s'il est possible d'identifier ou de créer de nouvelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources et compétences distinctives (stratégie « construite »)³⁸.

Ainsi, nous pouvons expliquer les éléments de cette matrice de manière suivante³⁹ :

³⁸ Amelon J, Cardebat J: " Les nouveaux défis de l'internationalisation: quel développement international pour l'entreprise après la crise", Ed de Boeck Université, Bruxelles, 2010, p.187.

³⁹ Bruno Bache et all, Toute la fonction management, DUNOD, Paris, 2010, P.61.

a- Les menaces :

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

b-Opportunités :

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

c-Des forces :

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

d-Faiblesses :

Ce sont les points faibles de l'entreprise ou des gammes des produits ou services. Par exemple : une faible notoriété, une baisse de qualité, une faible rentabilité, des produits vieillissants...etc. Le tableau ci-dessous présente la matrice SWOT.

2.2.4. Choix entre les différentes stratégies

C'est l'étape des choix et des décisions. L'analyse ayant mis évidence les alternatives stratégiques, l'entreprise est alors en mesure de décider de la stratégie à mettre en œuvre.

Chacune des options stratégiques est analysée au moyen d'un « business plan », afin de déterminer les plus rentables. L'entreprise se fixe l'objectif de profit et les délais pour y parvenir. Les options qui ne dégagent pas le niveau de profit et qui ne convient pas aux délais sont éliminées. En fonction des ressources mobilisables, les plus rentables sont retenues⁴⁰.

A l'issue de cette phase, pour chaque segment d'activité analysé, une réponse sera apportée aux questions : où, quand et comment.

Où : quels sont les marchés étrangers que l'entreprise a décidé d'adresser ?

Quand : l'entreprise ne peut pas tous les approcher simultanément faute de ressources humaines et financières, elle fixera les priorités

⁴⁰ Amelon J, Cardebat J: " Les nouveaux défis de l'internationalisation: quel développement international pour l'entreprise après la crise", Ed de Boeck Université, Bruxelles, 2010, P.187.

Comment : quels sont les modes d'entrée sur ces marchés et les ressources allouées ?⁴¹

2.2.5. Mise en œuvre de la stratégie retenue

A la fin de la démarche internationale, après avoir élaboré le diagnostic interne et externe à l'entreprise, l'entreprise met en œuvre sa stratégie par fonction de ses différentes décisions, en prenant en compte leurs implications, pour chacune d'entre elles, il convient de distinguer; les fonctions de base (marketing, achat et approvisionnement, production, et recherche et développement), les fonctions de moyennes (finance, ressources humaines) et les fonctions structurelles (juridique, fiscal, contrôle).⁴²

L'étape de mise œuvre de la stratégie, ne se limite pas sur les différentes fonctions intégrées dans son ouverture internationale. Elle met également en place un système de et de validation afin de suivre le déroulement, de détecter les écarts entre les objectifs et les résultats, et décider s'il est nécessaire la correction des actions.⁴³

Section3 : Les différents modes d'internationalisation des entreprises

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

3.1. L'exportation :

L'exportation constitue la première étape de l'implantation d'une firme à l'étranger, c'est également la plus simple. L'entreprise continue à produire exclusivement dans son pays d'origine et doit seulement apporter des adaptations à ses produits pour qu'ils correspondent à des caractéristiques de la demande et de la réglementation des pays de destination.

Lorsqu'elle a réalisé l'adaptation de ses produits, l'entreprise peut exporter selon trois méthodes⁴⁴ :

3.1.1. Exportation directe :

L'exportation directe évite les intermédiaires. Elle permet donc de faire l'apprentissage de marché étrangers et d'éliminer les rémunérations des intermédiaires .mais elle est en pratique difficile et coûteuse car la firme exportatrice par méconnaissance des mentalités, des modes de

⁴¹ **Idem.P.188.**

⁴² Lemaire J-P:" stratégies d'internationalisation : développement international de l'entreprise",2éme édition, Ed DUNOD, Paris, 2003, P.346.

⁴³ Amelon J, Cardebat J:" Les nouveaux défis de l'internationalisation: quel développement international pour l'entreprise après la crise", Ed de Boeck Université, Bruxelles, 2010, P.188.

⁴⁴ M.Darbelet, L.Izard, M.Scaramuzza, « l'essentiel sur le management »,5éme édition, FOUCHER, paris 2006, P.464

consommations, des pratiques commerciales et des règlements risque de commettre des erreurs. De plus les délais d'implantation sur le marché étranger sont longs. Enfin elle va devoir entretenir sur place des stocks et un réseau de distribution et de service après-vente coûteux.⁴⁵ Diverses techniques permettent de réaliser des exportations directes :

a -Exportation directe sous forme d'une vente directe :

La vente directe consiste à réaliser des ventes sans recours aux intermédiaires commerciaux ou représentants. L'entreprise exportatrice doit posséder des compétences et ces ressources nécessaires pour participer à tous les aspects du marketing et du service après-vente. Ce type de vente permet d'exercer un contrôle considérable sur les activités commerciales. Les frais de marketing peuvent être élevés. La vente directe est appropriée lorsque seul le personnel des ventes de l'entreprise possède les connaissances ou les compétences nécessaires. Cette technique convient aussi si le nombre de clients éventuels est relativement faible ou si ceux-ci se trouvent dans un secteur géographique relativement limité.

b-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, négocier au nom de l'entreprise des contrats avec des acheteurs et communiquer 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 ne travaille que pour l'entreprise dont il est salarié.

c-Exportation direct avec un agent commissionné :

Un agent commissionné est une personne qui peut être physique ou morale, indépendante ou 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 politique⁴⁶.

3.1.2. Exportation indirecte

L'entreprise fait appel à des intermédiaires pour prendre en charge tout ou partie du processus de commercialisation des produits (prospection, négociation, prise de commande,

⁴⁵Idem.⁴⁶

⁴⁶ Les formes d'implantation, sur le site:<http://www.sse.gov.on.ca/medt/ontarioexports/fr>
Pages/direct_export_options.aspx.

gestion et suivi des livraisons et des règlements...), ces intermédiaires pouvant agir soit du pays d'origine ou bien sur leur propre territoire. En optant pour ce mode de présence, l'entreprise peut faire appel soit à un importateur, un importateur exclusif, à une société d'accompagnement à l'international ou bien à un bureau d'achat étranger.⁴⁷

3.1.3. Exportation concentrée

Elle correspond à des formes variées de groupements (accords, contrats, clubs...) entre entreprises d'un même pays ou (modalité plus récente) de pays différents. Sa réussite demande entre autres que les partenaires aient une certaine expérience de l'association et de la gestion communautaire. Démarrer une opération d'exportation est une tache de longue haleine obligeant à des arbitrages de gestion délicats et nécessitant la mise en place d'un réseau commercial, l'embauche de cadres spécialisés et une politique de communication adaptée. Certains membres du groupement peuvent se lasser, si les frais engagés ne sont pas rapidement rentabilisés ou s'ils se sentent défavorisés par apport à d'autres partenaires. Le groupement peut aussi créer de l'opacité entre les entreprises adhérentes et le marché étranger.⁴⁸

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

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

3.2.1. Les transferts internationaux de technologies :

Le transfert international de technologie est la vente de technologie et du savoir-faire qui accompagne la vente d'un produit technique (connaissances, outils, techniques...).

L'entreprise qui dispose d'un savoir-faire ou d'une technique recourt au transfert de technologie plutôt qu'à la vente de ses produits lorsqu'elle n'a pas les moyens humains, financiers, commerciaux pour s'implanter sur un marché étranger. L'exportateur évite ainsi de supporter le financement d'un investissement direct à l'étranger ainsi que les risques commerciaux associés qui, dans ce cas, sont assumés par l'acheteur. Le transfert de technologie est une opération risquée et délicate. Les principaux risques encourus sont bien évidemment que l'acheteur ne devienne à terme un concurrent capable de produire moins cher, ainsi que la perte de la maîtrise de la technologie.

Les transferts de technologie peuvent englober les formules suivantes : la cession de licence, la franchise industrielle, la cession de brevets ou de savoir-faire, le contrat de vente, le

⁴⁷ RouaneRafik, « le marketing direct international : au service des exportations algériennes hors hydrocarbures », ENAG, Réghaia, Algérie, P.55.

⁴⁸ Michel GERVAIS « stratégie de l'entreprise », 5ème édition, Ed. ECONOMICA, 2003, P. 216.

contrat de prestation de services, la joint-venture.⁴⁹

Tableau N°I.04 : Les avantages et les inconvénients des transferts de technologie :

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">-Peu d'investissement.-Pas de risque commercial.-Présence sur des marchés fermés.-Améliore la situation financière.	<ul style="list-style-type: none">-Perte de contact avec le marché.-Suscite sa propre concurrence.-Conflits potentiels importants.-Difficulté de trouver le bon partenaire.-Contrat équilibré difficile à établir.

Source : Pasco-Berho. C « Marketing international : cours, fiches outils, application, DUNOD, Paris, 2007, p165.

3.2.2. La licence internationale :

« Le contrat de licence internationale est un accord par lequel une entreprise d'un pays (donneur de licence) concède à une entreprise d'un autres pays (licencié) le droit d'utiliser ou d'exploiter, pendant une période déterminée et sur un territoire défini, un ou plusieurs droits de propriété intellectuelle dont elle est titulaire en retour d'une rémunération. La concession porte sur un processus de fabrication ou une invention spécifique du donneur de licence et qui doivent être protégés dans le pays étranger ».⁵⁰

La licence peut prendre plusieurs formes :

a- La licence brevet :

C'est un transfert de propriété qui s'établit de manière irréversible en cédant un brevet (cession d'un savoir-faire commercial ou industriel). L'inventeur ou le détenteur initial de ce brevet ne pourra plus exercer de contrôle sur l'utilisation ou le développement de sa création, et ce contrepartie d'une rémunération d'un montant fixe sur des redevances proportionnelles au nombre de produits fabriqués ou vendus ou au chiffre d'affaire réalisé grâce à cette cession.⁵¹

L'objet de la cession de brevet est de rentabiliser une avance technologique, de vendre dans un pays difficile d'accès par une implantation industrielle et de s'associer à un réseau de partenaires.

b- La licence de marque :

La cession de marque est un droit d'exploitation qu'une entreprise octroie à une autre

⁴⁹ Amelon J, Cardebat J: " Les nouveaux défis de l'internationalisation: quel développement international pour l'entreprise après la crise", Ed de Boeck Université, Bruxelles, p : 203 ; 204

⁵⁰ Idem, P205.

⁵¹ PASCO-BERHO Corinne, LE-STER-BEAUMERUIELLE Hélène « le marketing international », Ed DUNOD, Paris, 2007, P183.

entreprise, dans un temps et un espace limité et défini dans le contrat, cette technique est protégée par un brevet et un savoir-faire distinctif, le détenteur de la marque perçoit ainsi une somme forfaitaire à la signature du contrat de cession et des redevances périodiques proportionnelles aux quantités vendues.⁵²

L'objet de cette démarche est d'accroître la notoriété de la marque tout en ayant la possibilité de produire et de distribuer sur un marché étranger à travers les entreprises locales. Cette démarche présente plusieurs avantages tels que le contournement des barrières à l'entrée, le contrôle de la politique commerciale si le contrat le rend possible et une meilleure maîtrise des marchés étrangers.

Tableau N°I.05: Les avantages et les inconvénients de la licence :

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">-Moyen rapide et peu coûteux de pénétrer sur un marché étranger et développer la notoriété d'une marque.-Capital à investir faible par rapport à d'autres modes d'implantation à l'étranger.-Rentabilisation des investissements en R&D.-Risque commercial nul.	<ul style="list-style-type: none">-Le licencié étant un concurrent potentiel, risque de perte de marché.-Risque de contrefaçon par imitation de la marque ou de brevet.-Difficulté potentielle de coordonner un licencié.-Difficulté de contrôler la qualité des produits et de la politique commercial, donc risque pour l'image de marque du donneur de licence.

Source: AMELON J, CARDEBAT J: « Les nouveaux défis de l'internationalisation: Quel développement international pour l'entreprise après la crise », P. 205.

3.2.3. La franchise commerciale internationale :

Le franchisage est la concession par le franchiseur à un franchisé, en contrepartie d'une redevance, du droit de se présenter sous sa raison sociale, d'utiliser les signes distinctifs comme la marque et de vendre les produits et les services qui y sont attachés. À l'étranger, la franchise permet de dupliquer un modèle éprouvé sur le marché domestique. Dans la création de réseaux importants, le recours à un master franchisé permet de contrôler un réseau important⁵³.

On distingue trois types de franchise :

⁵² CHOURAQUI Nathalie, WAYS Sandra « Au pays des licences : développement de produit dérivés sous licence, une opportunité marketing et commerciale » Ed, DUNOD, Paris, 2003, p125.

⁵³Ghislaine Legrand, Hubert Martini. « Commerce international », 2eme édition, DUNOD, Paris 2008, p 69.

a- La franchise de distribution (vente de produit) :

Le franchiseur cède un savoir-faire commercial et de gestion, ainsi qu'une forte notoriété. Ses produits sont commercialisés par le réseau de franchisés. Les franchisés exploitent le point de vente selon les méthodes commerciales élaborées par le franchiseur. Ils s'engagent à ne vendre que les produits sous l'enseigne du franchiseur.

b- La franchise de service :

Le franchiseur cède un savoir-faire en matière de prestation de service (hôtellerie, restauration, photocopie...). Le plus souvent ce type de franchise s'accompagne d'une standardisation qui pourra conduire à l'importation de produits depuis le pays d'origine de franchiseur.

c- La franchise industrielle (fabrication de produit) :

Le franchiseur cède le droit d'utiliser son nom et le savoir-faire technique permettant de fabriquer le produit. Cette formule se combine donc le plus souvent avec une cession de licence de fabrication.

Dans cette formule, le franchiseur conserve un contrôle important sur les franchisés en leur fournissant un composant essentiel du produit, ce qui assure une maîtrise des quantités produites et de leur qualité.⁵⁴

⁵⁴ Pasco B ; Hélène B « marketing international : cours, fiches outils, applications » DUNOD, Paris, 2007, p : 168.

Tableau N°I.06: Les avantages et les inconvénients de la franchise internationale.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> -Permet un développement de l'activité et une diffusion rapide des produits ou services au niveau international. -L'exportateur conserve le contrôle de la Politique commerciale jusqu'au point de vente. -Investissement financier limité permettant un rapide développement international. -Risque moindre pour l'exportateur car en partie reporté sur les franchisés. -Franchiseur demeure propriétaire de la marque et du savoir-faire commercial. 	<ul style="list-style-type: none"> -Formule réservée aux exportateurs possédant un savoir-faire reconnu, codifiable et transférable à l'étranger. -Opération relativement complexe à organiser. -Complexité à organiser, gérer, contrôler et animer un réseau de franchisés. -Sélection des franchisés est difficile. -Risque d'imitation et de concurrence à terme avec les anciens franchisés.

Source: Amelon.J, Cardebat.J: « Les nouveaux défis de l'internationalisation:Quel développement international pour l'entreprise après la crise », DUNOD, P. 206.

3.3. L'investissement direct étranger (IDE) :

3.3.1. Définition IDE selon l'OCDE

« L'investissement direct est un type d'investissement transnational effectué par le résident d'une économie « l'investisseur direct » afin d'établir un intérêt durable dans une entreprise « l'entreprise d'investissement direct » qui est résidente d'une autre économie que celle de l'investisseur direct. L'investisseur est motivé par la volonté d'établir, avec l'entreprise, une relation stratégique durable afin d'exercer une influence significative sur sa gestion. L'existence d'un « intérêt durable » est établie dès lors que l'investisseur direct détient au moins 10 % des droits de vote de l'entreprise d'investissement direct. L'investissement direct peut également permettre à l'investisseur d'accéder à l'économie de résidence de l'entreprise d'investissement direct, ce qui pourrait lui être impossible en d'autres circonstances. L'investissement direct n'a donc pas les mêmes finalités que l'investissement de portefeuille, l'investisseur de portefeuille ne cherchant généralement pas à influer sur la gestion de l'entreprise »⁵⁵.

⁵⁵OCDE : Définition de référence de l'OCDE des investissements directs internationaux, Paris, 4^{eme} Edition 2008, p. 17.

3.2.2 Les formes d'investissement direct étranger :

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

a-Succursale :

C'est une entité sans personnalité juridique propre, elle est entièrement dépendante du siège sociale, sa mise en œuvre ne nécessite aucune formalité de constitution. Cependant, le statut juridique et fiscal est en fonction du droit local et les obligations qu'elle supporte sont très proches de celle de la filiale.⁵⁶Cette structure est constitué d'un secrétariat, d'une salle d'exposition du matériel et d'un responsable dont la principale fonction est commerciale (la prospection, le suivi de vente existante, faire éventuellement de la vente, faire connaître les produits de la firme et aider les sociétés mères dans la gestion des commandes.⁵⁷

b- Le partenariat :

Le partenariat désigne une forme de coopération durable entre des entre des entreprises indépendantes dans le but de renforcer la situation financière , d'innover et d'améliorer les techniques de recherches et de développement , d'acquérir de nouveaux savoirs faire , de comprendre la culture de l'autre entreprise , d'intégrer d'autres compétences en matière de management pour répondre aux attentes de la clientèle tout en adoptant de nouvelles gammes plus performantes et enfin , de conforter les positions sur le marché en améliorant la compétitivité.⁵⁸

c-Filiale

C'est une entité créée par une firme sur un territoire local ou étranger, elle est dotée d'un statut juridique autonome. Cependant, elle est contrôlée majoritairement par la firme mère, toutefois, le partenaire de la filiale est séparé du patrimoine de la firme mère qui conserve donc le pouvoir décisionnel.⁵⁹

d- Le bureau de représentation :

C'est une représentation via une agence sans personnalité juridique et sans activités

⁵⁶BUSSEAU Annick « Stratégies et techniques du commerce international » Ed Masson, Issy les Moulineaux, 1994. p125.

⁵⁷ PASCO-Berho Corinne, LE-STER-BEAUMERUIELLE Hélène « Le marketing international », Ed, DUNOD, Paris, 2007, p149.

⁵⁸BOUZIDI, (Abdelmadjid) : Comprendre la mutation de l'économie algérienne, les mots-clés, Edition SOCIETE NATIONALE DE COMPTABILITE, Alger, 1992, P.57.

⁵⁹MAZEROLLE Fabrice « Les firmes multinationales », Ed VUIBERT, Paris, 2006, P111.

commerciale. Elle présente une forme d'implantation légère et peut être réduite à un délégué local.

Le bureau de représentation à plusieurs fonctions qui consistent à observer le marché local, faire une prospection des clients potentiels et leur présenter le ou les produits. Cette forme d'implantation est considérée par conséquent comme l'une des premières étapes que l'entreprise exploite afin de pénétrer un marché étranger, elle est donc provisoire et son but principal est d'avoir l'information nécessaire pour investir ou afin de se retracer face à une éventuelle implantation sur un marché.⁶⁰

e- La joint- venture :

Les joint-ventures ou opérations conjointes ou co-entreprises, se rapportent soit à une création en commun, par deux partenaires de nationalité différente, d'une société industrielle ou commerciale, soit par la prise de participation significative dans le capital d'une société étrangère implantée sur le marché d'exportation visé, par une entreprise exportatrice nationale.⁶¹

f- La sous -traitance :

La sous-traitance est une relation de production entre « un donneur d'ordre » et les autres entreprises « preneuses d'ordre ». A partir des années 80, les coopérations ont connu une réelle évolution, pour cause, les produits n'étaient plus centrés sur les prix, mais sur leur caractéristiques et leurs spécificités, cette exigence de qualité s'accompagne principalement de l'innovation, qui joue un rôle majeur dans la différenciation des produits, pour atteindre cette qualité, la sous-traitance consiste donc à ce qu'une firme confie une partie de sa production à des sociétés plus spécialisées « sous-traitants ». Le preneur d'ordre est dans ce cas chargé de réaliser des activités soit de production telles que la conception, la transformation, la construction ou la maintenance d'un produit et peut aussi être chargé de faire le suivi d'étude de projets, la comptabilité, l'ingénierie, la recherche et développement, la publicité, l'informatique, le conseil juridique... L'entreprise sous-traitante doit strictement se conformer aux spécificités techniques ou commerciales des produits et services que le donneur d'ordre lui délimite.⁶²

⁶⁰Corinne PASCO-BERHO, Hélène LE-STER-BEAUMERUIELLE « marketing international » DUNOD, Paris, 2007, p152 ; 153.

⁶¹Idem, P.169.

⁶² DELACOLETTE Jean « Les contrats de commerce internationaux » ; Ed de Boeck, Bruxelles, 1996, P120.

Conclusion :

Le développement international de l'entreprise, est accompagné par le choix d'une approche d'internationalisation, qui va orienter sa stratégie et le développement de son activité à l'international.

Ainsi, ce développement à l'international est expliqué par des théories, qui vont des théories traditionnelles aux nouvelles théories, telle que le cycle de vie du produit de Vernon, qui explique le passage de la production nationale à l'exportation du produit puis à la fabrication à l'étranger et enfin à la réexportation vers le marché d'origine du produit. Le paradigme OLI qui montre les modes d'internationalisation que l'entreprise doit choisir. Pour la théorie monopolistique présente l'opération d'implantation à l'étranger et de multinationalisation des firmes; l'entreprise dominante d'abord puis les entreprises concurrentes suivent dans un comportement défensif de celui de l'entreprise.

Avant toute démarche stratégique internationale, l'entreprise doit fixer ses objectifs, une fois que, ces objectifs sont tracés, l'entreprise se lance dans l'élaboration de sa stratégie internationale. Le diagnostic stratégique a pour objectif de réaliser une analyse interne et une analyse externe de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise et identifier les opportunités et les menaces ce qui va le conduire à choisir le pays où elle va installer.

Après avoir effectué le choix de pays, l'entreprise doit décider si elle va commercialiser directement par l'exportation directe, ou faire vendre avec des tiers par l'exportation indirecte ou par exportation associé avec un groupement d'exportateurs. Elle pourra céder un droit d'utilisation de sa marque, de technique, son savoir-faire à des tiers sous formes de licence, franchise...etc. Si elle souhaite fabriquer dans le pays, en implantant des filiales, des bureaux de représentation et des succursales, ou bien s'associer avec un partenaire local sous forme d'une joint-venture.

Chapitre II:

*Commerce extérieur en Algérie : Politique,
évolution et Contraintes*

Chapitre 2 : Commerce extérieur en Algérie : Politique, évolution et contraintes

Chapitre 2 : Commerce extérieur en Algérie : Politique, évolution et contraintes

L'Algérie pays a 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. La chute des prix du pétrole sur le marché mondial depuis bientôt une année (juin 2014), ne fait que confirmer le caractère primordial sinon vital et urgent de diversifier l'économie nationale.

Ce présent chapitre est consacré à la présentation des caractéristiques du commerce extérieur en Algérie, ainsi qu'à son évolution depuis l'indépendance. Ce chapitre sera divisé en deux sections. La première section, intitulé, évolution et tendance du commerce extérieur en Algérie sera une présentation de deux points essentiel qui sont, la politique du commerce extérieur en Algérie et l'évolution de la balance commerciale. La deuxième section, intitulé, la politique de soutien et contraintes à l'exportation en Algérie sera présenté en deux points aussi Politiques d'appui à l'export et les contraintes des entreprises algériennes à l'export.

Section 1 : Evolution et tendance du commerce extérieur en Algérie.

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

1.1.La politique du commerce extérieur en Algérie depuis l'indépendance :

L'évolution de la politique du commerce extérieur en Algérie a été balancé entre le monopole de l'Etat (années 1970-1980) 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

Chapitre 2 : Commerce extérieur en Algérie : Politique, évolution et contraintes

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.

Aussi, par décret du 16 mai 1963¹, un cadre règlementaire 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 distingue² :

- 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 savoir³:

- 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.

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

²Idem

³Idem

Chapitre 2 : Commerce extérieur en Algérie : Politique, évolution et contraintes

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 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.

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 courantes⁴.

De son côté, la Banque d'Algérie a publié en 1990 trois règlements n° 90/02 du 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, défini dans ses articles 2 et 3 les personnes physiques et morales pouvant exercer dans les domaines d'importation et d'exportation.

L'installation des firmes étrangères ou nationales (concessionnaires ou grossistes) est autorisée par la loi 90-16, par la circulaire 63 du 20 août 1990 et par le règlement 90-04 de la Banque d'Algérie⁵.

De son côté, la Banque d'Algérie a publié en 1990 trois règlements n° 90/02 du 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

⁴Chelghem M, k « Les Enjeux de l'ouverture commerciale en Algérie », l'Algérie de demain relevé les défis pour gagner l'avenir, Alger, septembre 2008, p.3.

⁵ SEBTI F « Sur l'origine des réformes économiques en Algérie et en Europe de l'Est. Une étude comparative », Université Mentouri, Constantine, ALGERIE, 1999, p.12.

Chapitre 2 : Commerce extérieur en Algérie : Politique, évolution et contraintes

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.

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.

1.2.3. 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.

a. 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.

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»⁶. Celle-ci, ne se limite pas uniquement à la création d'une zone de libre-échange mais intègre aussi bien les aspects économiques (volet commercial, coopération économique et financière, investissements) que les dimensions politiques, sociales et culturelles nécessaires pour un développement durable.

⁶Article de l'accord tiré du site : www.minicommerce.gov.dz.

Chapitre 2 : Commerce extérieur en Algérie : Politique, évolution et contraintes

L'Accord d'association est entré en vigueur le 1er septembre 2005, et sa mise en œuvre n'a rencontré aucune difficulté majeure en raison de la bonne préparation par le Gouvernement de ce dossier à travers la mise en place d'un Comité permanent chargé de la préparation et du suivi de la mise en œuvre de cet accord (piloté par le Ministère des Affaires Étrangères)⁷

Les principaux objectifs de cet accord sont les suivants⁸:

- 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.

b. 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 inter-arabes⁹.

La GZALE regroupe actuellement 19 pays, à savoir l'Algérie (L'Algérie est membre depuis 2009), la Jordanie, l'Egypte, les Emirats Arabes Unis, 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.

⁷www.mincommerce.gov.dz

⁸www.algex.dz

⁹Article de l'accord tiré du site : www.mincommerce.gov.dz

Chapitre 2 : Commerce extérieur en Algérie : Politique, évolution et contraintes

Au cours de l'année 2013, le marché des fournisseurs de l'Algérie au sein de la Gzale est à 80% dominé par les Emirats arabes unis, l'Arabie saoudite, la Tunisie, l'Egypte, la Libye et le Maroc.

En termes de clients, le marché de l'Algérie au sein de GZALE est à 74% dominé par la Tunisie, le Maroc, la Syrie, le Soudan et la Libye ;

Les importations algériennes depuis ces zones ont presque doublé en 2013 atteignant 3.4 milliards de dollars contre 2.3 milliards de dollars en 2012.

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 zone¹⁰.

c. 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 du 15 RabieEthani 1419 correspondant au 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 pays¹¹.

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'industrie¹².

Pour résumer, le commerce extérieur algérien est passé d'une phase de monopole où

¹⁰ www.algex.dz

¹¹ Tiré : www.mincommerce.gov.dz

¹² **Idem**

Chapitre 2 : Commerce extérieur en Algérie : Politique, évolution et contraintes

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.

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.

1.2.1. Evolution 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).

a. Données globales du commerce extérieur de l'Algérie

Données globales du commerce extérieur de l'Algérie de 2005 à 2014 est représentée dans le tableau N° II.08.

Chapitre 2 : Commerce extérieur en Algérie : Politique, évolution et contraintes

Tableau N°II.07 : données globales du commerce extérieur de l'Algérie de 2005 à 2014

VALEUR EN MILLIONS USD	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014*
EXPORTATIONS HORS HYDROCARBURES	1 099	1 158	1 332	1 937	1 066	1 526	2 062	2 062	2 165	2 810
EXPORTATIONS HYDROCARBURES	43 937	53 456	58 831	77 361	44 128	55 527	71 427	69 804	63 752	60 146
TOTAL DES EXPORTATIONS	45 036	54 613	60 163	79 298	45 194	57 053	73 489	71 866	64 974	62 956
IMPORTATIONS	20 048	21 456	27 631	39 479	39 294	40 473	47 247	47 490	55 028	58 330
BALANCE COMMERCIALE	24 989	33 157	32 532	39 819	5 900	16 580	26 242	24 376	9 946	4 626

Source: CNIS (mars 2015)

La balance commerciale de l'Algérie demeure fragile du fait qu'elle dépende de la conjoncture internationale. L'Algérie a réalisé un excédent commercial de 4,62 milliards de dollars (mds USD) en 2014, contre 9,94 mds USD en 2013, soit une baisse de près de 53,5% (CNIS/ Douanes algériennes). Ce recul de l'excédent commercial s'explique par une augmentation des importations de l'ordre de 6% et une baisse des exportations à hauteur de 3% durant l'année écoulée en comparaison à 2013, indique le CNIS. En 2014, les exportations se sont établies à 62,95 mds USD, contre 64,97 mds USD en 2013, en baisse de 2,02 mds USD (-3,11%), en raison essentiellement d'un repli de près de 4,5% du montant des exportations des hydrocarbures.

b. Le poids des hydrocarbures dans l'économie algérienne

L'économie algérienne est basée essentiellement sur l'exploitation des hydrocarbures. Ces derniers constituent la principale source de revenu du pays (98% des recettes d'exportations algériennes). Durant la dernière décennie, les recettes d'hydrocarbures ont

Chapitre 2 : Commerce extérieur en Algérie : Politique, évolution et contraintes

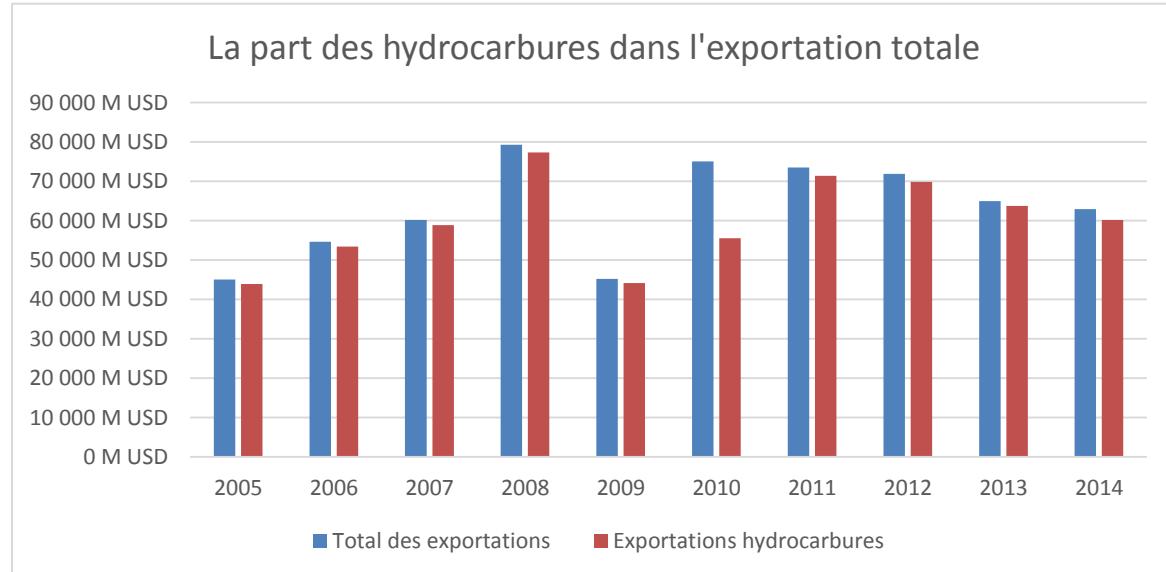
permis de financer les différents programmes de relance économique et de réduire considérablement la dette extérieure du pays.

Tableau N°II.08: La part des hydrocarbures dans l'exportation totale(en millions USD)

Valeurs (millions USD)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total des exportations	45 036	54 613	60 163	79 298	45 194	75 035	73 489	71 866	64 974	62 956
Exportations hydrocarbures	43 937	53 456	58 831	77 361	44 128	55 527	71 427	69 804	63 752	60 146

Source: Réalisé par nos même à partir des données d'Algex, CNIS.(mars 2015)

Schéma N°II.02: La part des hydrocarbures dans l'exportation totale(en millions USD)



Source : réalisé par nos même a partie de tableau N°2.9.

A partir des années 2000, les prix des hydrocarbures connaissent une hausse durable, ce qui a permis à l'Algérie d'avoir des recettes en devises considérables. Cette dernière a augmenté de 21,6% durant les périodes 2005 et 2006.

Chapitre 2 : Commerce extérieur en Algérie : Politique, évolution et contraintes

Durant l'année 2008, il apparaît clairement que les hydrocarbures constituent à représenter l'essentiel des ventes à l'étranger avec une part de 97,58% du volume global des exportations, est une hausse de 31,49% par rapport à l'année 2007.

Puis en 2009 on remarque une chute libre des exportations des hydrocarbures, elles ont baissé de plus de 50% par rapport à l'année de 2008, en passant de 145 USD en juillet 2008 à moins de 34 dollars le baril en 2009, suite à la crise financière internationale. Ce choc est largement visible dans les statistiques du commerce extérieur de l'année 2009, et démontre encore une fois la fragilité de l'économie nationale.

Durant la période 2010 à 2012, une reprise est observée ; les exportations d'hydrocarbure ont augmenté de 25,71%.

Durant l'année 2014, les hydrocarbures ont représenté l'essentiel des exportations algériennes avec une part de 95,54% du volume global des exportations, soit 60,15 mds USD contre près de 63 mds USD en 2013, en baisse de 2,85 mds USD (-4,47%), selon le CNIS (2014).

L'Algérie, qui tire la majeure partie de ses ressources en devises des exportations d'hydrocarbures, est confrontée non seulement à une conjoncture difficile marquée par une baisse des prix du pétrole entamée depuis le mois de juin de l'année 2014, mais aussi à un ralentissement de sa production en hydrocarbures. Selon le rapport mensuel de l'OPEP¹³ (organisation des pays exportateurs de pétrole), publié le 16 mars dernier, la production algérienne a enregistré une baisse de 34.000 barils/jour en février 2015, atteignant 1,131 million de barils jour (mbj) contre 1,165 mbj en janvier de la même année.

Le décroissement du volume exporté en produits hydrocarbures s'est encore accentué durant la période janvier-février 2015. Les exportations se sont contractées à 7,24 milliards de dollars contre 10,39 milliards de dollars à la même période de 2014, indique le Centre national de l'informatique et des statistiques des Douanes

¹³http://www.leconews.com/fr/actualites/nationale/energie/baisse-de-30-31-des-exportations-hydrocarbures-en-2-mois-21-03-2015-173740_289.php.

Chapitre 2 : Commerce extérieur en Algérie : Politique, évolution et contraintes

c. Les échanges commerciaux par régions économiques

• Union européenne (UE)

Les pays de l'union européenne restent toujours les principaux partenaires de l'Algérie durant ce 1er trimestre 2015, avec les proportions respectives de 49,37% des importations et de 73,39% des exportations. Par rapport au premier trimestre 2014, les importations en provenance de l'UE ont enregistré une baisse de l'ordre de 13,18% passant de 7,41 milliards de dollars us au premier trimestre 2014 à 6,44 milliards de dollars us pour la même période 2015¹⁴.

De même, les exportations de l'Algérie vers ces pays ont diminué de 2,24 milliards de dollars us, soit plus de 21,3%.

À l'intérieur de cette région économique, on peut relever que le principal client de l'Algérie est l'Italie qui représente près de 18,1% de nos ventes à l'étranger, suivi par l'Espagne de 15,5% et la France de 12,91% (au courant du premier trimestre 2015).

Pour les principaux fournisseurs, la France occupe le premier rang avec plus de 10,46%, suivie par l'Italie et l'Espagne avec les proportions respectives de 9,52% et 7,68 % des importations de l'Algérie au courant du premier trimestre 2015.

• Les pays de l'OCDE (hors UE)

Les pays de l'OCDE (hors UE) viennent en deuxième position avec une part de 14,86% des importations de l'Algérie en provenance de ces pays et de 12,74% des exportations de l'Algérie vers ces pays.

Par rapport au premier trimestre 2014, il y a lieu de signaler des diminutions des exportations réalisées avec ces pays, passant de 2,31 à 1,44 milliard de dollars us, soit une baisse de 37,72%, et aussi pour les importations en provenance de ces pays ont enregistré une diminution de 8,24 %, soit l'équivalent de 174 millions de dollars us en valeur absolue.

¹⁴Idem p10

Chapitre 2 : Commerce extérieur en Algérie : Politique, évolution et contraintes

A noter aussi que l'essentiel des échanges commerciaux de l'Algérie avec cette région est réalisé avec les U.S.A, suivi par la Turquie avec des taux respectifs de 5,68% et 3,63% pour les importations de ces pays. Elles sont de 3,17% et 6,34% pour les exportations vers ces pays¹⁵.

• Les autres régions

Les échanges commerciaux entre l'Algérie et les autres régions sont marqués par des faibles volumes¹⁶.

- le volume global des échanges avec les « autres pays d'Europe », (hors UE et OCDE) affiche une diminution de 4,64% de leur part du marché par rapport au premier trimestre 2014, en passant de 290 millions de dollars us à 267 millions de dollars us.
- alors qu'avec les pays de l'Asie ont affiché une hausse de 15, 97% passant de 4,4 milliards de dollars us à 3,7 milliards de dollars us durant la période considérée.

La Chine est devenue le premier fournisseur de l'Algérie. C'est ce qui ressort des derniers chiffres du Centre national de l'informatique et des statistiques (CNIS) des Douanes algériennes.

Sur la période 2001-2014, l'analyse des parts, dans les échanges extérieurs, de nos différents partenaires, montre avant tout la très forte croissance des importations en provenance de Chine. Sur cette période, les exportations vers la Chine ont augmenté de 26.6% en moyenne annuellement et les importations vers ce pays est de 33.3%. en 2001, les exportations vers la Chine représentaient 0.5% (86.6 M\$) du total des exportations et les

¹⁵ **Idem**

¹⁶ **Idem**

Chapitre 2 : Commerce extérieur en Algérie : Politique, évolution et contraintes

importations 2% (195.2 M\$). En 2014, ces valeurs étaient respectivement : 2.9% (1.9 Mds\$) et 14.1% (8.2 Mds\$)¹⁷.

- le volume des échanges avec les pays de Maghreb (UMA) a enregistré une diminution appréciable de 32,2% par rapport au premier trimestre 2014 en passant de 944 millions de dollars us à 640 millions de dollars us.
- les pays arabes (hors UMA) quant à eux, ont enregistré une importante baisse de 2,7% par rapport au premier trimestre 2014, puisque le volume global des échanges commerciaux avec ces pays est passé de 667 millions de dollars us à 649 millions de dollars us.

1.2.2. Evolution des exportations hors hydrocarbure en Algérie :

Après avoir retracé l'évolution des données globales du commerce extérieur, et après avoir mis en évidence le poids des exportations hydrocarbures dans l'économie algérienne et les principaux partenaires concernant les échanges commerciaux, nous allons nous intéresser aux exportations hors hydrocarbures.

Tableau N°II.09 : Evolution des exportations hors hydrocarbure entre 2005 à 2014

VALEUR EN MILLIONS USD	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014*
Exportation hors hydrocarbures	1 099	1 158	1 332	1 937	1 066	1 526	2 062	2 062	2 165	2 810
Total des exportations	45 036	54 613	60 163	79 298	45 194	57 053	73 489	71 866	64 974	62 956

Source: CNIS (mars 2015)

D'après le tableau N°II.10, on remarque que les exportations hors hydrocarbures ont enregistré une hausse par rapport aux années précédentes, mais elle demeure très faible si non insignifiante aussi bien en comparaison du volume total des exportations de l'Algérie

¹⁷ www.conjoncture-dz.com

Chapitre 2 : Commerce extérieur en Algérie : Politique, évolution et contraintes

que par rapport à la moyenne des pays en développement et notamment par rapport aux performances réalisées par les pays voisins.

En 2014, les exportations « hors hydrocarbures », restent marginales, avec seulement 4,11% du volume global des exportations soit l'équivalent de 2,81 milliards de Dollars US, ont enregistré une augmentation de 29,7% par rapport à l'année 2013¹⁸.

Durant le premier trimestre 2015, les exportations « hors hydrocarbures », est seulement 6,04% du volume global des exportations soit une valeur de 683 millions de dollars US. Elles ont enregistré une hausse de 12,34% par rapport au premier trimestre 2014¹⁹.

a. Types de produits exportés

Les principaux produits hors hydrocarbures exportés, sont constitués essentiellement par le groupe « demi-produits » qui représente une part de 5,01% du volume global des exportations soit l'équivalent de 567 millions de dollars US. Le groupe « biens alimentaires » vient en seconde position avec une part de 0,71% soit 80 millions de dollars US suivi par le groupe « produits bruts » avec la part de 0,25% soit en valeur absolue 28 millions de dollars US, et enfin les groupes « biens d'équipement industriels » et « biens de consommations non alimentaires » avec les parts respectives de 0,05% et 0,02 %²⁰.

Tableau N°II.10: Evolution du principal produit hors hydrocarbure exportés (millions USD)

Principaux produits	1 ^{er} Trim. 2014		1 ^{er} Trim. 2015		Evolution
	Valeurs	Structure %	Valeurs	Structure %	
Huiles et autres produits provenant de la distillation de Goudrons	284,95	46,87	266,47	39,01	-6,49

¹⁸ Ministère des Finances Direction Générale des Douanes : statistiques du commerce extérieur de l'Algérie, P 8.

¹⁹Idem. P 7.

²⁰Idem P 8.

Chapitre 2 : Commerce extérieur en Algérie : Politique, évolution et contraintes

Ammoniacs Anhydres	67,54	11,11	177,20	25,94	162,36
Engrais minéraux	30,77	5,06	73,85	10,81	140,1
Sucre de canne	68,01	11,19	55,06	8,06	-19,04
Phosphate de calcium	22,80	3,75	26,22	3,84	15,00
Hydrocabures cycliques	41,74	6,78	13,00	1,90	-68,85
Alcools acycliques	17,36	2,86	12,88	1,79	-29,61
Dattes	10,35	1,70	9,46	1,39	-8,60
Hydrogène et gaz rare	9,95	1,64	8,00	1,17	-19,60
Bateaux phares	-	-	3,84	0,56	-
Sous total	553,47	91,03	645,32	94,84	16,06
Total de groupe	608	100%	683	100%	12,34

Source : Ministère des Finances, Direction Générale des Douanes (2015)

b-Potentiel de l'exportation hors hydrocarbures

Il est possible de citer plusieurs facteurs qui indiquerait qu'il est possible de mieux faire. D'abord, nous constatons que les pays du bassin méditerranéen comme la Tunisie, le Maroc, l'Espagne... (dont la dotation en facteurs est semblable à celle de l'Algérie) ont une gamme d'exportations beaucoup plus diversifiée (produits agricoles et de pêche, textile et bien d'autres produits)²¹.

Ensuite, concernant les coûts, l'Algérie a un coût faible en main d'œuvre et une disponibilité des ressources naturelles

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.

²¹ ECotechnics : Potentiel d'exportation HH. Août 2004. Troisième partie.

Chapitre 2 : Commerce extérieur en Algérie : Politique, évolution et contraintes

L'objet de ce titre est de présenter les politiques d'appui à l'exportation ainsi les facilitations accordés aux entreprises exportatrices et les contraintes des entreprises algériennes à l'exportation.

2.1. Politiques d'appui à l'export :

Pour renforcer et appuyer les entreprises exportatrices, différents organismes ont été créés, chargés d'offrir un meilleur accompagnement à ces entreprises. L'objet de ce titre est de présenter les organismes et les facilitations accordés aux entreprises exportatrices.

2.1.1. 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.

a. L'Agence Nationale de promotion du Commerce Extérieur(ALGEX) :

L'ALGEX est un établissement public à caractère administratif sous la tutelle du ministère du commerce créé par le décret exécutif n°04-174 du 12 juin 2004²² en remplacement de la PROMEX.

Sa création est venue pour apporter, un support aux exportations hors hydrocarbures. Elle est chargée de contribuer aux efforts de promotion du produit algérien et de diversification des exportations²³.

L'ALGEX a pour mission de²⁴ :

- Participer au développement de la stratégie de promotion du commerce extérieur et contribuer à la mise en œuvre de la politique nationale des échanges commerciaux ;
- Assurer la vulgarisation et la disponibilité d'informations commerciales, économiques, réglementaires et techniques nécessaires à la conduite des opérations de commerce extérieurs ;
- Assister les opérateurs économiques algériens dans la promotion et le placement de leurs produits sur les marchés extérieurs ;
- Identifier des débouchés à l'export et diffuser les opportunités d'exportation et de

²²Lois n°04-174 du 12/06/2004.

²³www.algex.dz.

²⁴RouaneRafik « Le marketing Directe International : au service des exportations Algériennes hors hydrocarbures » DAHLAB pp. 76-77.

Chapitre 2 : Commerce extérieur en Algérie : Politique, évolution et contraintes

partenariat, notamment sur les réseaux spécialisés d'informations commerciales ;

- Constituer et gérer un réseau d'informations commerciales et de base de données au service des intervenants du commerce extérieur et destinées également à recenser les exportateurs, leurs capacités d'exportation ainsi que leurs contraintes ;
- Orienter et informer les exportateurs dans le cadre d'une cellule d'écoute ;
- Accompagner et apporter l'assistance et le conseil aux exportateurs à l'occasion de leur participation aux foires et expositions organisées à l'étranger ;
- Mettre à la disposition des usagers du commerce extérieur un fonds documentaire en matière de commerce international ;
- Concevoir et diffuser toutes publications et notes de conjoncture en matière de commerce international, à l'intention des entreprises et administrations.

Toutefois, cet organisme qui est censé apporter un meilleur soutien aux exportateurs algériens est loin d'être l'accompagnateur privilégié de ceux-ci. En effet, ces derniers reprochent à cet acteur public de ne pas fournir les informations dont ils ont besoin pour pénétrer un marché étranger (informations économiques et réglementaires, études, conseil, opportunités d'affaires). Pourtant, l'organisation d'ALGEX par pôles de compétences, comporte un pôle d'intelligence économique extérieur chargé de fournir l'ensemble des éléments précédents.

Selon le directeur général de cette agence Mr. Mohamed BENINI une partie d'explication de ces limites réside dans le fait « que cette dernière demeure sous tutelle du ministère du commerce, elle n'a aucune autonomie et aucun budget d'activité. Selon lui, cette absence d'autonomie est signe même d'une absence d'une réelle politique ou stratégie nationale en matière de promotion des exportations hors hydrocarbures »²⁵.

b. La compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations (CAGEX)

La compagnie d'Assurance et de Garantie des Exportations a été créée en 1996 par l'ordonnance N °96/06 du 10 /01/1996, qui dispose que l'assurance-crédit à l'exportation est confiée à une société chargée d'assurer pour²⁶ :

- Une activité pour son propre compte ou elle engage ses fonds propres, qui consiste à assurer les risques commerciaux ;
- Une activité pour le compte de l'Etat et sous son contrôle, relative à l'assurance

²⁵www.algex.dz.

²⁶www.cagex.dz . Consulté le 10 /05 /2015.

Chapitre 2 : Commerce extérieur en Algérie : Politique, évolution et contraintes

contre les risques politiques, les risques de non transfert et les risques de catastrophes naturelles.

La CAGEX a pour mission de :

- Assurance-crédit export (couverture des risques nés de l'exportation)
- assurance-crédit domestique (crédit inter entreprise, crédit à la consommation)
- Assurance foires
- vente d'informations économiques et financières
- recouvrement de créances
- coassurance et réassurance.

Il faut néanmoins souligner l'existence de certaines faiblesses propres à la CAGEX, et en premier lieu, celles relatives au coût excessivement élevé l'assurance. En second lieu, la CAGEX ne joue pratiquement aucun rôle de conseil. Troisième limite enfin, est que l'efficacité d'un organisme d'assurance-crédit ne peuvent véritablement être jugée que lorsque ce risque se concrétise. De ce point de vue, quelques cas semblent indiquer que les exportateurs ont du mal à rentrer dans leurs droits²⁷.

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

Le Fonds Spécial Pour la Promotion des Exportations (FSPE) a été institué par la loi de finance de 1996. Il est destiné à apporter un soutien financier aux exportateurs dans leurs actions de promotion et de placement de leurs produits sur les marchés extérieurs.²⁸

Conformément aux dispositions de l'article 123 de la loi de finance pour 1997, les dépenses couvertes par le FSPE sont²⁹ :

- Les charges liées à l'étude des marchés extérieurs, à l'information des exportateurs et à l'étude pour l'amélioration de la qualité des produits et des services destinés à l'exportation,
- Les aides de l'Etat à la promotion des exportations à travers la participation aux foires et expositions à l'étranger,
- Une partie des coûts de prospection des marchés extérieurs, supportés par les exportateurs,
- Le coût du transport international et de manutention dans les ports algériens des

²⁷RouaneRafik « Le marketing Directe International : au service des exportations Algériennes hors hydrocarbures » DAHLAB p.78.

²⁸www.mincommerce.gov.dz.

²⁹ Ministère du Commerce, texte réglementaires régissant les fonds spécial pour la promotion des exportations direction de la promotion des exportations, p7.

Chapitre 2 : Commerce extérieur en Algérie : Politique, évolution et contraintes

Marchandises destinées à l'exportation.

d- La Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie(CACI) :

La Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie, créée par le décret exécutif n°96-93 du 03/03/1996³⁰, elle a pour mission de fournir aux pouvoirs publics sur leur demande ou de sa propre initiative, des avis, suggestions et des recommandations sur les questions et préoccupations intéressant directement ou indirectement au plan national, les secteurs du commerce de l'industrie et des services³¹. En matière de commerce international elle a pour mission d'entreprendre toute action visant la promotion et le développement des différents secteurs de l'économie nationale et leur expansion notamment en direction des marchés extérieurs.

Elle est chargée de³² :

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

Toutefois, même si la CACI est consultée par les exportateurs algériens en particulier pour la programmation des foires. Ces derniers relèvent par contre l'absence de toute valeur ajoutée notamment en matière d'information plus spécifiques au marché visé par ces opérateurs, ni même en matière de prospection des marchés étrangers.³³

e- La société Algérienne des Foires et Expositions (SAFEX)

C'est une entreprise publique issue de la transformation de l'objet social et de la

³⁰Décret n°96-93du 03/03/1996.

³¹www.caci.dz.

³²Idem

³³**Ecotechnics, Diagnostic des besoins et attentes des exportateurs et étude des potentialités de placement des produits nationaux sur les marchés étrangers (Extraits), Février 2004, p21.**

Chapitre 2 : Commerce extérieur en Algérie : Politique, évolution et contraintes

dénomination de l'offre National des foires et expositions (ONAFEX), créée en 1971³⁴. Dans le cadre de ses missions, la SAFEX exerce ses activités dans les domaines suivants³⁵ :

- 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
- Organisation de rencontres professionnelles, séminaires et conférences...
- Gestion et exploitation des infrastructures et structures du Palais des Expositions.

En ce qui concerne les prestations, la SAFEX dispose :

- D'un centre de l'exposant qui regroupe des différents services indispensables. Ce centre accompagne l'exposant à chaque étape de leur participation. Les services sont disponibles au guichet unique ainsi qu'auprès des services d'intervenants plus.
- D'un palais des expositions est doté de salles appropriées pour les cérémonies, les conférences et les séminaires ;
- D'un dispositif d'assistance qui a été mis en place afin de répondre à toutes doléances de la part des exposants et qui inclus le dispositif de proximité et le dispositif de veille technique ;
- D'un dispositif de contrôle et de sécurité : à l'occasion des manifestations commerciales, la SAFEX déploie un important personnel de contrôle et de sécurité chargé de veiller à la tranquillité des exposants et des visiteurs.

f -L'Association Nationale des Exportations Algériens (ANEXAL)

Crée le 10 Juin 2001, l'ANEXAL est une association régie par la loi N° 90/31 du 24 décembre 1990³⁶, ainsi que par ses statuts particuliers. Elle a de nombreuses et multiformes activités, les principales sont³⁷ :

- Collecte d'informations économiques auprès des chambres de Commerce, d'ALGEX

³⁴www.safex.com

³⁵ Idem

³⁶ Loi n°90/31 du 24/12/1990.

³⁷www.anexal.com.

Chapitre 2 : Commerce extérieur en Algérie : Politique, évolution et contraintes

(ex PROMEX), du CNIS, de l'ONS, des Banques, des représentations commerciales des Ambassades, etc.

- Diffusion d'information utiles (opportunités d'affaires, lois, décrets, circulaires d'applications, accords bilatéraux, etc.) à l'ensemble des adhérents et opérateurs économiques.
- Participation aux rencontres, journées d'études, réunions de coordination et de travail organisées par les institutions et organismes publics, les auxiliaires à l'exportation ainsi que les organismes internationaux.

g- 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 pêche³⁸.

2.1.2. Les facilitations accordées aux exportations hors hydrocarbures

Un ensemble de mesures fiscales, douanière et de contrôle de change, ont été mis à la disposition des exportateurs afin de réduire leurs charges et offrir des produits à l'étranger et de diversifier leurs gammes de produits.

a- Avantages fiscaux :

Certaines exonérations fiscales sont accordées aux activités d'exportation. Elles concernent la Taxe sur l'Activité Professionnelle(TAP), la Taxe sur la valeur Ajoutée (TVA) et l'impôt sur le bénéfice des Sociétés(IBS). Ces avantages sont détaillés ci-après.

- Exonération permanente de l'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS) et suppression de la condition de réinvestissement de leurs bénéfices ou leurs revenus, pour les opérations de vente et les services destinés à l'exportation³⁹.
- Exemption de la TVA pour les affaires de vente et de façon portant sur les marchandises exportées, sous certaines conditions⁴⁰.

³⁸ Ati Takarli, « les exportations hors hydrocarbures Algérienne », à l'occasion de la tenue de la Maghreb, paris les 5 et 6 février 2008, p7

³⁹ Ministère du commerce, Direction de la promotion des exportations, « recueil relatif aux avantages et facilitations accordés aux exportations hors hydrocarbures », avril 2007, p5.

⁴⁰Idem. p5.

Chapitre 2 : Commerce extérieur en Algérie : Politique, évolution et contraintes

- Franchise de la TVA pour les achats ou importations de marchandises, réalisés par un exportateur, destiné soit à l'exportation ou à la réexportation en l'état, soit à être incorporés dans la fabrication, la composition, le conditionnement ou l'emballage des produits destinés à l'exportation ainsi que les services liés directement à l'opération d'exportation.
- Restitution de la TVA pour les opérations d'exportation de marchandises, de travaux, de services ou de livraison de produits pour lesquels la franchise à l'achat est autorisée par l'article 42 du code de TVA.⁴¹

b- Régimes douaniers suspensifs à l'exportation

Les régimes économiques douaniers permettent aux entreprises qui transforment des produits de bénéficier de suspension de droits et taxes, à même de promouvoir les exportations.

La législation algérienne a prévu, fixé et défini ces régimes dans la loi n°79-07 du 21 juillet 1979⁴² modifiée et complétée par la loi n°98-10 du 22 août 1998 portant code des douanes. Ces régimes comprennent : l'entrepôt des douanes, l'admission temporaire, le réapprovisionnement temporaire et l'exportation temporaire.

- L'entrepôt des douanes :

Aux termes des articles de 129 à 164 du code des douanes « l'entrepôt des douanes est un régime douanier qui permet l'emmagasinage des marchandises sous contrôle douanier dans les locaux agréés par l'administration des douanes en suspension des droits et taxes et des mesures de prohibition à caractère économique ». Les modalités et conditions d'exercice de l'entrepôt public et privé sont fixées par les décisions du Directeur Général des Douanes n°05 et n°06 du 03 février 1999⁴³.

- Admission temporaire :

Les décisions du directeur général des douanes n°04 et n°16 du 03 février 1999⁴⁴, précisent les modalités et conditions d'application de l'accès temporaire pour l'exportation en l'état. L'admission temporaire permet de suspendre le règlement du droit de douane sur les marchandises importées destinées à être transformées, perfectionnement actif et l'exportation

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

⁴² La loi n°79-07 du 21/07/1979

⁴³ Ministère du commerce, Direction de la promotion des exportations, « recueil relatif aux avantages et facilitations accordés aux exportations hors hydrocarbures », avril 2007, p6.

⁴⁴ La décision n°04 et n°16 du 03/02/1999.

Chapitre 2 : Commerce extérieur en Algérie : Politique, évolution et contraintes

en l'état, à recevoir un complément de transformation avant d'être réexportées⁴⁵.

- Réapprovisionnement en franchise :

Les articles 186, 187 et 188 du code des douanes et la décision d'application du Directeur Général des Douanes n°17du d 03 février 1999 est relatif au réapprovisionnement en franchise, ce dernier est un régime douanier qui permet d'importer, en franchise des droits et taxes à l'importation, les marchandises équivalentes par leur espèce, leur qualité et leurs caractéristiques techniques à celles qui, prises sur le marché intérieur, ont été utilisées pour obtenir des produits préalablement exportés à titre définitif.⁴⁶

- Exportation temporaire :

Les articles de 193 à 196 du code des douanes et la décision du Directeur Général des Douanes n°13 du 03 février 1999 relatifs à l'exportation temporaire est un régime douanier qui permet l'exportation temporaire, sans application des mesures de prohibition à caractère économique et dans un but défini, de marchandises destinées à être réimportées dans un délai déterminé soit en l'état ou après avoir subi une transformation, une ouvraison, un complément de main d'œuvre ou une réparation.⁴⁷

c- Les facilitations financières et bancaires :

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

- Délai de rapatriement :

L'article 11 du règlement de Banque d'Algérie n°91-13 du 14 Août 1991 relatif à la domiciliation des exportations hors hydrocarbures et l'article 31 du règlement n°95 -07 du 23 Décembre 1995 modifiant et remplaçant le règlement n°92-04 du 22 Mars 1992 relatif au contrôle des changes fixent ce délai à 180 jours⁴⁸.

- Rétrocession des recettes d'exportation :

L'inscription des recettes d'exportation hors hydrocarbures est fixée par l'article 19 du

⁴⁵Bentahar K, Direction Générale des Douanes, « les facilitations douanières et le statut de l'opérateur économique agréé », p4.

⁴⁶Ministère du commerce, Direction de la promotion des exportations, « recueil relatif aux avantages et facilitations accordés aux exportations hors hydrocarbures », avril 2007, p6

⁴⁷ Idem, p6.

⁴⁸ Idem, p7

Chapitre 2 : Commerce extérieur en Algérie : Politique, évolution et contraintes

règlement de la Banque Algérie n°91-13 du 14 Août 1991 relatif à la domiciliation des exportations hors hydrocarbure et l'art30 du règlement n°95-07 du 23-12-1995⁴⁹ , modifiant les dispositions de l'instruction 22-94 du 12 Avril 1994⁵⁰ modifiée, fixant le pourcentage des recettes d'exportation hors hydrocarbures et produits miniers ouvrant droit à l'inscription au (x) compte (s) devises des personnes morales la note n°14 -98 de la BA adressée aux banques intermédiaires agréés. Ces textes ont fixé la répartition comme suit : 50% du montant en compte dinars, 30 % du montant en compte devise personne morale et 20% du montant en compte devise intitulé exportateur.

- Exportation de produits sous le régime de la consignation :

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

En matière de contrôle de change, l'Article 12 du règlement de la Banque d'Algérie n°91-13 du 14 Août 1991 relatif à la domiciliation des exportations hors hydrocarbure définit les modalités de réalisation de ce type d'opération Selon les dispositions de ce règlement. L'exportateur est tenu de fournir à la banque domiciliataire de l'opération un relevé des comptes de ventes accompagnés des factures définitives tirées sur les acheteurs étrangers

Dans ce cas, il est nécessaire de procéder à la vente du produit ou sa réimportation dans un délai maximum d'un an à compter de la date de son expédition.⁵¹

2.2. Les contraintes des entreprises algériennes à l'export.

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

⁴⁹Instauration n°07/2002 du 6/12/2004.

⁵⁰Instauration n°22/94 du 12/04/1994.

⁵¹ Ministère du commerce, Direction de la promotion des exportations, « recueil relatif aux avantages et facilitations accordés aux exportations hors hydrocarbures », avril 2007, p7.

Chapitre 2 : Commerce extérieur en Algérie : Politique, évolution et contraintes

2.2.1. Lourdeurs administratives

La complexification des procédures administratives est un des plus grands obstacles qu'évoquent les exportateurs algériens. Les délais très longs et des dossiers à fournir toujours lourds et complexes découragent souvent les exportateurs. Nous évoquons à titre d'exemple, les entreprises de production qui bénéficient d'une franchise de droits douane dans le cadre des accords de libre-échange et qui concerne plus particulièrement les matières premières et équipements, cette franchise est soumise à une licence dite « statistique » qui doit être délivrée par les services du Ministère du commerce, en plus le dossier à fournir (pas moins de 7 pièces) pour pouvoir bénéficier de cette franchise est d'autant plus lourd et complexe qu'il doit être présenté à chaque opération d'importation⁵²

2.2.2. Coûts de transaction et de logistique élevés

Les ports commerciaux algériens, à l'exception des ports pétroliers, présentent de graves déficiences pour ce qui est des équipements et de l'espace, ils restent ainsi le lieu où cumulent les contraintes lancinantes des exportateurs algériens. Le délai entre l'arrivée au port et leur point d'embarquement pour les exportations ou de sortie du port pour les d'inputs importés est très important. Le problème réside dans⁵³ :

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

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

⁵² Forum des Chefs d'Entreprises, « Indice du forum pour la performance de l'entreprise algérienne », Alger Janvier 2011, p. 3.

⁵³ Centre d'Etudes des Transports pour la Méditerranée "CETMO" « Le secteur logistique sur la rive sud de la Méditerranée Occidentale », octobre 2010, p. 18. Tiré du site : www.cetmo.org.

Chapitre 2 : Commerce extérieur en Algérie : Politique, évolution et contraintes

Quant au transport, le recours au transporteur national cause des retards importants pour les exportateurs, cela les constraint à faire appel aux transporteurs internationaux notamment quand il ne s'agit pas du transport aérien ou routier. Toutefois, même en matière du transport aérien se pose le problème de l'insuffisance de l'offre. Ce type de transport est monopolisé par Air-Algérie dont d'importants retards de vols engendrent des cargaisons entièrement avariées, notamment quand il s'agit des denrées périssables⁵⁴.

Le coût d'acheminement d'un produit dans les pays à haute valeur ajoutée n'excède pas 5%. La moyenne mondiale est de 16%, et en Algérie elle atteint dans certains cas 35%⁵⁵, ceci sans parler des surestaries navires et conteneurs.

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

2.2.3. Limites de l'encadrement financier et bancaire

L'accompagnement bancaire et financier des exportateurs est sujet de plusieurs difficultés. Ces dernières peuvent être résumées comme suit⁵⁶ :

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

Un autre obstacle qui demeure majeur est lié à l'absence d'une vision globale de la promotion des exportations hors hydrocarbures, indiquée en particulier par un régime de contrôle des changes décourageant les exportateurs et le maintien des niveaux élevés de protection nominale et effective qui participent à amoindrir la concurrence sur le marché interne. Ajoutons au premier facteur, l'inexistence dans la pratique d'un marché de change à

⁵⁴GRINE Salim, « Payer les armateurs en devises est un handicap pour l'exportation », Directeur des exportations à IMC (Industries Médico-Chirurgicales), entretien réalisé par la *Revue L'Éco* n° 51 /du 1er au 15 octobre 2012, Alger, p. 49.

⁵⁵Idem

⁵⁶BEY NASRI ALI « Il y a absence de volonté politique pour booster les exportations hors hydrocarbures » entretien avec; secrétaire général de l'Anexal », entretien réalisé par ECONOMIA, la *Revue de l'Économie et de la Finance*-N° 9- Mars 2008, Alger, p. 25.

Chapitre 2 : Commerce extérieur en Algérie : Politique, évolution et contraintes

terme et d'un mécanisme permettant aux entreprises exportatrices accordant des crédits à leurs clients étrangers de se couvrir contre le risque de change contraint ces dernières à assumer elles-mêmes ce risque bien qu'elles ne soient pas suffisamment préparées.

Toutes ces contraintes entravent les opérateurs économiques de tenter l'aventure à l'international.

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

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

Les pouvoirs publics n'ont pas non plus de stratégie, ou tout au moins de programme d'action clair, pour dynamiser les exportations, maintenant ainsi l'incertitude des entreprises sur les résultats de leurs efforts à l'exportation⁵⁷

Les organismes d'appui aux exportations hors hydrocarbures sont peu performants. Ils sont insatisfaits des mesures et de dispositifs instaurés par les pouvoirs publics pour promouvoir les exportations hors hydrocarbures⁵⁸.

Conclusion

Les exportations hors hydrocarbures de l'Algérie n'arrivent toujours pas à évaluer, en volume et en valeur, dans les échanges commerciaux à l'international. Plus de 80% des exportations sont concentrés sur des produits bruts et demi-produits issus de la transformation des hydrocarbures.

Dans le but de diversifier ses exportations l'Algérie a mis en place des organismes

⁵⁷ ECOTECHNICS Potentiel d'exportation hors hydrocarbures, étude pour l'ANEXAL, financement SFI. Aout 2004

⁵⁸ Idem

Chapitre 2 : Commerce extérieur en Algérie : Politique, évolution et contraintes

d'aides et de facilitation à l'exportation hors hydrocarbures, tel que la création des instituts de promotions et d'accorder des avantages fiscaux aux exportateurs.

Malgré ces dispositifs d'incitation mises en place par les pouvoirs publics pour encourager les exportations hors hydrocarbures, cette dernière demeure avec une part marginale, et les exportations algériennes restent toujours dominées par les hydrocarbures.

Chapitre III

Etude de la stratégie d'exportation

de CEVITAL

Chapitre III : Etude de la stratégie d'exportation de CEVITAL agroalimentaire

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 s'est même internationalisé. Son, activité est aujourd'hui largement diversifiée, agroalimentaire, distribution, transport-logistique, commercialisation de grandes marques internationales, ...

/Ce présent chapitre, est consacré à l'étude de la stratégie d'exportation de CEVITAL. La première section sera consacrée à la présentation de groupe CEVITAL. Dans la deuxième section, nous présenterons le développement de CEVITAL à l'internationale. Et enfin nous traiterons la démarche d'exportation de CEVITAL en analysant les aspects positifs ainsi que les contraintes de celle-ci.

Section1 : présentation du groupe CEVITAL

Cette section sera consacrée à la présentation du groupe Cevital, d'abord on présentera l'entreprise CEVITAL, ses objectifs et ses différentes directions. Ensuite, on présentera le groupe Cevital.

1.1. Présentation de l'entreprise CEVITAL agroalimentaire

Filiale du Groupe Cevital, créée en 1998, Cevital Agro-industrie est le leader du secteur agroalimentaire en Algérie. Implantée au sein du port de Bejaia, Cevital Agro-industrie dispose de plusieurs unités de production : deux raffineries de sucre ; une unité de sucre liquide ; une raffinerie d'huile ; une margarinerie ; une unité de conditionnement d'eau minérale ; une unité de fabrication et de conditionnement de boisson rafraîchissante et une conserverie.

Cevital Agro-industrie est le plus grand complexe privé en Algérie et le leader en Afrique et dans le bassin méditerranéen dans l'industrie du sucre et l'huile végétale. Elle exporte ses

Chapitre III : Etude de la stratégie d'exportation de CEVITAL agroalimentaire

produits dans plusieurs pays, notamment en : Europe, au Maghreb, au Moyen Orient et en Afrique de l'Ouest

Tableau III.11 : unités de production de CEVITAL

Unité	Capacité
Une raffinerie d'huile	670 000 t/an
Une margarinerie	180 000 t/an
Une raffinerie de sucre	2 000 000 t/an
Une unité de sucre liquide	210 000 t (matière sèche/an)
Une unité de conditionnement d'eau minérale Lalla Khedidja	3 000 000 bouteilles/jour
Une unité de productions de boissons rafraîchissantes sans alcool Tchina	600 000 bouteilles/heure
Une conserverie de tomates et de confiture de fruits	80 t/jour
Des silos portuaires	182 000 tonnes

Document interne de CEVITAL

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

Comme toute entreprise, CEVITAL vise certains objectifs qui sont :

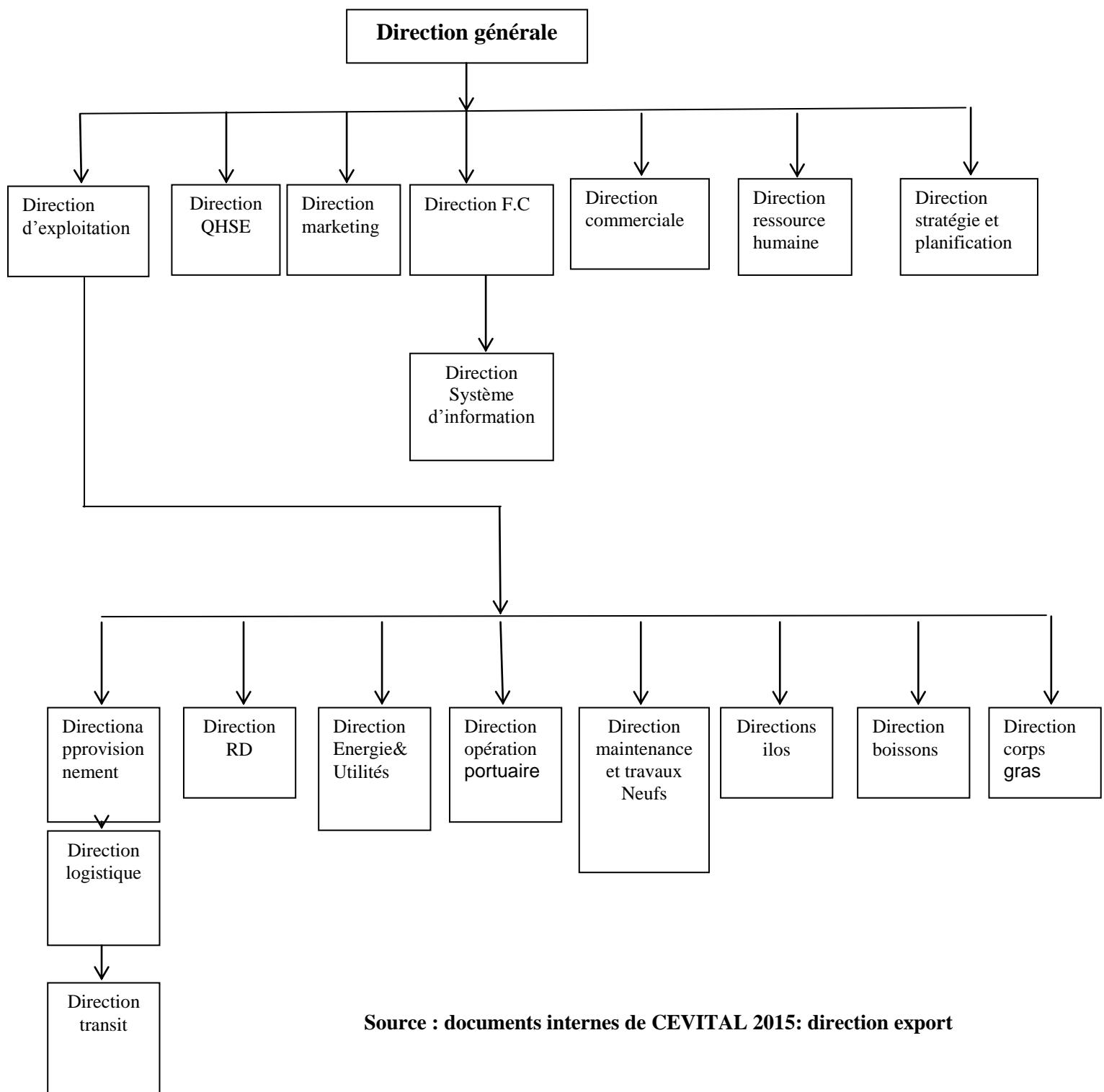
- mise en place de ses produits sur tout le territoire national ;
- La satisfaction de la demande du marché ;
- la réponse aux besoins des consommateurs ;
- La création d'emploi, renforcer sa position et élargir sa gamme de produit ;
- Maintenir un haut niveau de rentabilité ;
- Réaction et amélioration de ses relations de partenariat avec les firmes étrangères.
- Positionner ses produits sur le marché international par leurs exportations
- La modernisation de ses installations en termes de machine et de technique pour augmenter le volume de sa production.

Chapitre III : Etude de la stratégie d'exportation de CEVITAL agroalimentaire

1.2. Les différentes directions de l'entreprise

Le schéma ci-dessous représente les différentes directions du pôle agroalimentaire de CEVITAL

Figure N°III.05 : Organigramme du groupe CEVITAL agroalimentaire



Source : documents internes de CEVITAL 2015: direction export

Chapitre III : Etude de la stratégie d'exportation de CEVITAL agroalimentaire

A. Direction générale

Elle est composée d'un directeur général, deux directeurs adjoints et une assistante. Elle est aussi composée d'une direction d'hygiène et de sécurité chargée de veiller sur le bien humain et matériel du complexe ainsi que la maintenance du bord (nettoyage et propreté...)

La direction générale a pour mission de coordonner entre les différentes directions, motiver le personnel, contrôler et prendre les meilleures décisions.

B. La direction approvisionnement

Sa mission est d'assurer l'approvisionnement en matières premières. Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins en matières et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et aux moindres coûts afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

C. La direction Logistique

Elle se divise en :

- **Service magasinage** : Il s'occupe du stockage et du magasinage des produits consommables et fournitures, ainsi que des matières premières.
- **Service expéditions** : Il est chargé de l'expédition des huiles, de la margarine, du sucre et des céréales, la gestion des fichiers, l'établissement des bons de consignation, la restitution des palettes et l'achat de nouvelles palettes et intercalaires.
- **Service transit et transport** : ce service est chargé de transporter la marchandise et d'assurer le transport du personnel. Il joue également, un rôle au niveau des exportations puisqu'il garantit l'acheminement des produits jusqu'à l'acheteur.

D. La direction des ventes et commerciale

La direction commerciale représente un service important qui participe à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique commerciale de CEVITAL. Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du fichier clients de l'entreprise, elle se compose de :

- **Service administration des ventes** : Il s'occupe des ventes au niveau national. Il est composé d'un chef de service, d'un chargé de recouvrement des créances, d'un facturier, de plusieurs agents commerciaux, d'un caissier et d'un chauffeur.
- **Service national des ventes** : Ce service s'occupe de l'élaboration de la politique de distribution, de l'élaboration des stratégies face aux concurrents et de la gestion des compagnes de promotion.

- **Service export** : Ce service s'occupe des ventes à l'export, de la prospection de nouveaux marchés étrangers. L'entreprise exporte vers la Tunisie, vers certains pays du Moyen-Orient (tel que la Syrie, Dubaï...) ainsi que vers les pays Européens (notamment les Pays-Bas). Les produits exportés sont essentiellement les huiles.

E. La direction système d'informations

Elle a pour mission d'assurer 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.

F. La direction des finances et comptabilité

Cette direction se compose de trois services :

- **Service comptabilité générale** : on y trouve :
 - **La comptabilité client** : enregistre les factures du client et s'occupe du règlement ;
 - **La comptabilité fournisseur** : l'activité étant trop importante, elle se divise en deux : Comptabilité fournisseurs locaux et la comptabilité fournisseurs étrangers ;
 - **La comptabilité trésorerie** : se charge de la manipulation des espèces, comptabilité des achats qui ne nécessitent pas l'utilisation du chèque.
- **Service comptabilité analytique** : il est chargé de déterminer le coût de production, le coût de distribution et le prix de revient des produits.
- **Service comptabilité matière** : il s'occupe de la gestion des stocks de matières premières sur la base des bons de réception et les bons de sortie. Il est également chargé de gérer le patrimoine de l'entreprise, de comptabiliser les recettes et dépenses, de fournir aux responsables un outil d'information et de contrôle relatif au fonctionnement de l'entreprise et d'élaborer le bilan annuel ainsi que le tableau des comptes de résultats (TCR).

G. La direction Industrielle

Elle est chargée de l'évolution industrielle des sites de production et elle définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site. Elle analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisations...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail. Elle se compose de :

- **La direction QHSE** : elle est chargée de
 - La mise en place, le maintien et l'amélioration des différents systèmes de management et

Chapitre III : Etude de la stratégie d'exportation de CEVITAL agroalimentaire

référentiels pour se conformer aux standards internationaux ;

- Veiller au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité ;
- Garantir la sécurité du personnel et la pérennité des installations de l'entreprise ;
- Contrôler et assurer la qualité de tous les produits de CEVITAL et répondre aux exigences des clients.

➤ **La direction énergie et utilités** : C'est la production et la distribution d'énergie pour les différentes unités de l'usine.

➤ **La direction Maintenance et travaux neufs** : sa mission est de :

- Mettre en place et intégrer de nouveaux équipements industriels et procédés ;
- Planifier et assurer la maintenance pour l'ensemble des installations ;
- Gérer et déployer, avec le directeur industriel et les directeurs des pôles, les projets d'investissements relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie ;
- Rédiger les cahiers des charges en interne ;
- Négocier avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

H. La direction des Ressources Humaines

- Elle définit et propose à la direction générale les principes de gestion des ressources humaines ;
- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVITAL ;
- Pilote les activités du social ;
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures ;
- Assure le recrutement ;
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité ;
- Gestion de la performance et des rémunérations ;
- Formation du personnel ;
- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires ;
- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

I. La direction Pôle Sucre

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu

Chapitre III : Etude de la stratégie d'exportation de CEVITAL agroalimentaire

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

J. La direction corps gras

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile, un conditionnement d'huile, une margarinerie qui sont toutes opérationnelles utilisés actuellement en chantier à El KSEUR. Sa mission principale est de raffiner et de conditionner les différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarine et beurre.

K. La direction des Silos

- Elle décharge les matières premières arrivées par navire ou camions vers les points de stockage ;
- Elle stock dans les conditions optimales les matières premières ;
- Elle entretient et maintient en état de service les installations des unités silos.

L. 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 la wilaya de TIZI OUZOU, elle a pour vocation principale, la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LALA KHADIJA ;
- Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de margarine et des huiles et à terme des palettes, des étiquettesetc.
- Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El KSEUR, c'est une SPA filiale de CEVITAL 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.

M. Direction marketing

Crée en Octobre 2006, pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing CEVITAL pilote les marques et les gammes des produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence.

Chapitre III : Etude de la stratégie d'exportation de CEVITAL agroalimentaire

L'équipe marketing produit des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation public-promotionnelle sur les marques et métiers CEVITAL. Ces recommandations validées sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (développement, industriel, approvisionnement, commercial, finances) coordonnés par le marketing jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

1. 3. Les filiales de CEVITAL

Cette jeune entreprise, qui ne cesse d'évoluer depuis sa création, s'est développée comme suit :

1.3.1. ACTS (Associated Car & Truck Specialist)

Créée en 2004, ACTSpecialist (Associated Car & Truck Specialist) est spécialisée dans la commercialisation et la maintenance de véhicules (utilitaires industriels transport en commun et travaux publics).

ACTs a investi dans le montage de semi-remorques, l'usine située à Larbaa «willaya de Blida» est opérationnelle depuis 2005 avec une capacité de production annuelle de 1800 unités.

Son partenariat avec **RANDOM** comme distributeur exclusif ainsi que sa relation professionnelle, font de son rapport privilégié un atout majeur.

Créée en 1949 au Brésil, RANDOM est le premier constructeur de semi-remorques en Amérique latine et le troisième au niveau mondial.

Afin de répondre aux attentes du marché Algérien, **RANDOM** a signé un accord de partenariat pour le montage en CKD (Complete Knock Down), « nécessaire en pièces détachées » de différents modèles de semi-remorques avec la société algérienne ACTs, se distinguant par :

- Une omni présence sur le territoire national. Une garantie de la disponibilité de la pièce de rechange et un service après-vente à la hauteur de vos ambitions.
- Un châssis d'une grande qualité.

- Un acier ultra- résistant à haute limite élastique
- Une qualité de fabrication aux normes internationales en faisant appel aux équipementiers mondiaux tels que : Ervin meritor, Suspensys, Fraslé, Jost, Master, Binoto

1.3.2. CEVICO

Considérée comme une expérience inédite en Algérie, la création de CEVICO et la mise en service de ses usines a permis de fournir aux projets de construction du Groupe CEVITAL les éléments préfabriqués en béton pour accompagner son ambition de se doter de structures à la mesure de sa stratégie de développement.

CEVICO est aujourd’hui titulaire d'un certificat de classification et de qualification professionnelle de catégorie VIII. Dans la perspective de conquérir le marché national de la construction et les travaux publics et avec un savoir-faire acquis après une longue expérience, le Groupe CEVITAL s'est associé avec le groupe espagnol Prainsa. Depuis sa création en 1973, Prainsa a évolué dans une dynamique de progrès couronnée par un développement d'envergure internationale grâce à la qualité de ses produits, au progrès technologique et à la promotion des ressources humaines. Ce développement a permis à Prainsa de se positionner avec les leaders du préfabriqué en Europe (Espagne, France), au Moyen orient (Arabie Saoudite) et en Amérique Latine (Chili, Argentine, Pérou) et actuellement en Algérie.

De cette association est née en 2011, PRAINSA CEVICO ALGERIE (PCA) dont les missions se résument comme suit :

- Concevoir, développer et réaliser les structures de tout type d'ouvrages, y compris les plus complexes pour les clients internes et Externes au Groupe CEVITAL: publics et privés, industriels et entrepreneurs.
- Répondre aux exigences des normes de conception et réalisation, qu'il s'agisse de structures planes ou spatiales en béton armé ou précontraint, préfabriqué ou coulé in-situ, ossatures en acier ou mixtes (béton-métal).
- Intervenir dans les travaux d'ouvrages d'art, constructions neuves, d'extensions de bâtiments, de rénovations de patrimoines immobiliers, et ainsi couvrir tous les besoins de la clientèle en termes de conception et réalisation en tout corps d'état, quelle que soit la complexité de son projet.

PRAINSA CEVICO ALGERIE vise à atteindre les objectifs suivants :

- Réaliser des initiatives dans les secteurs du bâtiment et travaux publics dans le but d'atteindre des valeurs supérieures et concurrentielles;
- Faire preuve de flexibilité et d'ouverture à l'égard des besoins des clients à travers une écoute active, et en demeurant à l'avant-garde des nouvelles tendances et des percées technologiques

1.3.3. NUMIDIS

Crée en 2006, **Numidis** est spécialisée dans la grande distribution. Elle s'est fixée comme objectif de développer une chaîne de supermarchés et d'hypermarchés pour satisfaire les attentes de ses clients d'abord à l'échelle régionale ensuite à l'échelle nationale, en leur vendant tout sous le même toit et à des prix très concurrentiels.

Son principal objectif est de répondre aux attentes des consommateurs en présentant les produits en libre-service dans le respect des règles du merchandising

1.3.4. Numilog :

Crée en 2007, Numilog est une filiale du Groupe Cevital avec des ressources spécialement dédiées aux besoins des entreprises en termes de Logistique et de Transport. Première du genre en Algérie, Numilog se place comme un acteur incontournable de la chaîne logistique et vous accompagne dans le développement de vos projets et l'optimisation de vos activités ; Ceci grâce à une équipe de professionnels et des infrastructures modernes.

NUMILOG s'adresse à des clients soucieux de la qualité de service et se définit comme le partenaire durable des entreprises. Elle accorde ainsi un intérêt et un traitement particuliers à ses clients pour répondre à leurs besoins spécifiques en proposant des offres adaptées à tous les secteurs d'activités de la supplychain.

Avec une implantation opérationnelle en 2012, NUMILOG compte 2 Plates-Formes Logistiques (Oran et Bouira) soit une surface totale de stockage d'environ 100 000 m², 5 Agences de Transport (Alger, Bejaia, Oran, Sétif, Constantine), une flotte de plus de 400 véhicules tous types confondus ainsi qu'un réseau de distribution de 16 CLR (Centres logistiques Régionaux) judicieusement réparties à travers le territoire national.

NUMILOG vous offre une prestation complète d'une Supply Chain allant de l'enlèvement jusqu'à la distribution de vos produits à travers le territoire national en passant par le stockage grâce à une capacité atteignant les 150 000 palettes dont 35 000 sous température dirigée.

1.3.5. MFG (Mediterranean Float Glass)

Mediterranean Float Glass par abréviation MFG, créée en 2007, est le plus grand producteur de verre plat en Afrique, avec une capacité de production de 600 tonnes/jour.

Installé à l'Arbâa, **MFG** diversifie sa gamme, en lançant en 2009 une ligne de

Chapitre III : Etude de la stratégie d'exportation de CEVITAL agroalimentaire

production du verre feuilleté d'une capacité de 400 tonnes/jour, et une usine de transformation des produits verriers, lancée début octobre 2010.

L'Algérie de ce fait n'est plus importatrice mais exportatrice de verres.

1.3.6. BATICOMPOS

BATICOMPOS, société de composants industrialisés est issue de la filialisation du Groupe industriel BATIMETAL. Acquise par le Groupe CEVITAL en 2007, elle dispose d'un savoir-faire unique en matière de fabrication de panneau sandwich, de faux Plafond, de tôle nervurée et de pièces façonnées.

Elle réalise également d'autres produits tels que les cabines Sahariennes (Habitation, Bureaux, Sanitaire), les camps de Forage, les constructions modulaires, les bungalows, les chambres froides et les abris pour les télécommunications.

1.3.7. SAMHA

Lancé en 2006, SPA SAMHA Home Appliance, en plus d'être représentant officiel et exclusif de la marque SAMSUNG ELECTRONICS sur les produits électrodomestiques, a lancé un complexe de fabrication d'appareils électroménagers et audiovisuels.

Forte de cette nouvelle usine de Sétif, où elle emploie plus de 1 800 travailleurs, elle vise à conquérir le marché national de l'électroménager.

Son objectif est d'être leader et de couvrir une gamme de produits constituée, entre autres, de réfrigérateurs, climatiseurs, lave-linges et téléviseurs couleurs.

Le partenaire contractuel choisi est le leader mondial coréen : SAMSUNG La perspective de production envisagée à travers ce partenariat représente un défi national dans la maîtrise technologique dans ce segment de par l'envergure du site et de l'investissement.

1.3.8. CEVICAR

Fruit d'une coopération entre le Groupe CEVITAL et le constructeur de renommée internationale Hyundai, CEVICAR, est née en 2007.

Cette nouvelle filiale avec ses prestations de service a connu un grand succès dans le marché algérien en matière de location de véhicule pour les entreprises et les particuliers. En matière de nouveauté, CEVICAR, fait de la satisfaction clients son leitmotiv en répondant toujours au besoin de ces partenaires.

1.3.9. COGETP (la Compagnie Générale des Équipements de Travaux Public)

Créée en 2008, la Compagnie Générale des Équipements de Travaux Public est le

Chapitre III : Etude de la stratégie d'exportation de CEVITAL agroalimentaire

concessionnaire exclusif de Volvo CE et de SDLG (Chine) en Algérie.

COGETP commercialise les engins de Travaux Publics, la vente des pièces de rechange et assure le service après-vente répondant aux standards européens.

La gamme des engins TP Volvo comprend plus de 150 modèles de pelles, de chargeuses, de niveleuses, de retro-chageurs, de finisseurs, de compacteurs et de tombereaux articulés. Les produits sont utilisés dans un grand nombre de domaines tels que la construction, l'industrie forestière et l'industrie des mines et des carrières. Les usines de production sont situées en Suède, en Allemagne, en France, aux USA, au Canada, au Brésil, en Corée et en Chine.

Actuellement, les engins TP Volvo connaissent une croissance de ventes considérable dans le marché Algérien en raison de leur qualité, de leur robustesse et de leur excellent rapport qualité/prix.

1.3.10. CEVIAGRO

Créée en 2004, Ceviagro est une entreprise novatrice de production agricole de masse, active dans le domaine de la production des plants arboricoles, arboriculture, semences de pomme de terre, productions maraîchères sous serres et de pleins champs ainsi que la commercialisation de produits fertilisants. Ses activités couvrent ainsi tous les segments allant de la production à la commercialisation.

Innovation et rentabilité sont les composantes essentielles de sa mission pour l'amélioration constante de ses performances.

1.3.11. NOLIS

Créée en 2000 pour répondre aux attentes stratégiques du Groupe CEVITAL en matière de transport maritime, Nolis-Spa, société par actions de droit Algérien, s'est développée depuis, pour devenir un acteur incontournable dans l'industrie maritime Algérienne.

Grace à sa capacité d'innovation une organisation mature tournée vers le client et un sens tactique de la communication, Nolis-Spa s'est dotée d'une notoriété à l'échelle internationale, déployant avec savoir-faire, son champ d'action à deux activités principales à deux activités principales du transport maritime, à savoir le tramping et la ligne régulière, qui impliquent aussi bien le transport par voie maritime des cargaisons homogènes solides et liquides que les produits manufacturés.

Nolis-Spa exploite aux fins de satisfaction des demandes accrues de ses clients, des navires en propriété et des navires affrétés et est présente en ligne dans les principaux ports de

Chapitre III : Etude de la stratégie d'exportation de CEVITAL agroalimentaire

commerce de la méditerranée occidentale.

Les activités principales de Nolis sont :

- Transport maritime de cargaisons homogènes solides et liquides.
- Transport maritime en ligne régulière des cargaisons en conventionnel, conteneurs et roulant.

Section 2 : Le développement de CEVITAL à l'internationale

Dans cette section, nous allons suivre l'évolution des volumes exportés pendant ces dernières années. Ensuite, nous présenterons la part de marché de CEVITAL ainsi que les subventions de l'état. Enfin, le choix stratégique de CEVITAL.

2.1. Evolution de la structure export au sein de CEVITAL

Nous présenterons l'évolution des exportations du sucre et l'huile, ensuite l'évolution des exportations de jus et sucre mellas.

2.1.1. Evolution des exportations du sucre et de l'huile :

La plus grande raffinerie de sucre au monde appartenant au groupe Cevital qui a une capacité de production de 2 millions à 2,7 millions de tonnes l'an en 2014¹. Grace à cette capacité de production Cevital est devenu le Premier exportateur du pays hors hydrocarbures. Actuellement, CEVITAL possède une large liste de clients, Parmi ses clients étrangers (pour le sucre et l'huile), nous citons : le Royaume uni, Doubaï, la France, la Syrie, la Suisse, les Pays-Bas, la Tunisie, l'Irak, la Libye, la Belgique, l'Italie, la Suède, l'Allemagne, le Sénégal, la Grèce, le Cameroun, la Bulgarie.

Nous allons présenter les exportations du sucre et d'huiles pour Cevital sous forme de tableau qui englobe le total des exportations du sucre et des huiles de la période allant de 2010 à 2014

¹ Propres donnés de l'entreprise

Chapitre III : Etude de la stratégie d'exportation de CEVITAL agroalimentaire

Tableau N°III.12: Evolution des exportations en volume (chiffres d'affaires hors taxes en millions de DA pour le sucre et l'huile entre 2010 et 2014.

Années	2010	2011	2012	2013	2014
Sucre	19829663577	21311214340	17288259834	21604839612	185909440 81
Huile	896 456	1 777 456	2 992 880,00	5 617 606,00	6 258 782
CA à l'export	19830560033	21312991796	17291252714	216 104 57218	18 597202863

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

A partir des données de tableau N°III.13, on a calculé l'évolution de taux de croissance du chiffre d'affaire à l'export pour l'huile et le sucre durant période 2010-2014

Tableau N°III.13: Evolution du taux de croissance du chiffre d'affaire à l'export

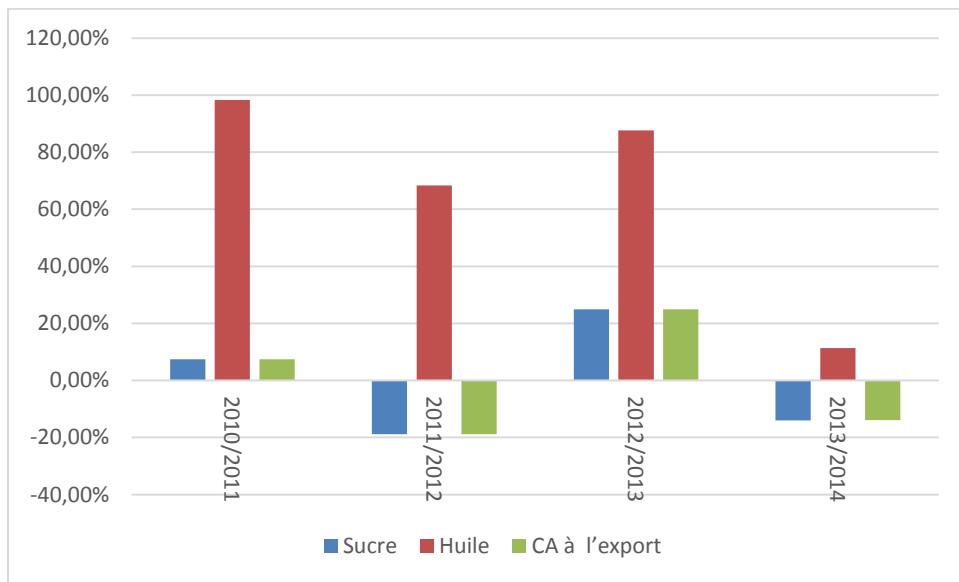
Années	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014
Sucre	7.47%	-18.87%	24.96%	-13.95 %
Huile	98.27%	68,38%	87.69%	11.41%
CA à l'export	7.47%	-18.87	24.97%	-13.94

Source : Réalisé par nous même à partir des données du tableau N°III.13

D'après le tableau N°III.14, nous allons présenter l'évolution de taux de croissance du chiffre d'affaire à l'export pour sous forme d'un schéma.

Chapitre III : Etude de la stratégie d'exportation de CEVITAL agroalimentaire

Schéma N° III. 03. Evolution du taux de croissance du chiffre d'affaire à l'export



Source : réalisé par nous même à partir des données du tableau N°III.14

D'après le tableau N°III.14, les exportations de CEVITAL ont connu une augmentation de 7.47% en 2011 par rapport à l'année 2010, parce que c'était le début de l'accord avec la Grande Zone de Libre Echange où il ya une suppression totale des droits de douanes entre les pays signataires de l'accord. Alors CEVITAL a profité de cet accord pour exporter vers les pays arabe² (d'après le responsable de l'entreprise)

Cependant, Les exportations de CEVITAL ont baissé en 2012 de 18,87%, cette baisse s'explique par la concurrence d'autres pays exportateurs du même bien (sucre) dont l'Inde qui domine sur le marché asiatique et du marché des pays de golf³. L'Inde dispose d'un avantage comparatif dans la production de ce produit résultant d'une main- d'œuvre bon marché ainsi que de la réduction des coûts de la matière première nécessaire à la production du sucre qui est produite localement (canne à sucre), ce qui est n'est pas le cas pour CEVITAL.

En 2013, on remarque une croissance de 24.97%. Cette augmentation s'explique par le fait que CEVITAL a réussi de signer un contrat avec Irak et le Soudan, elle était compétitive, en un seul contrat avec Irak CEVITAL a réussi à exporter 3600 tonnes du sucre équivalent de 1440 conteneurs.

²D'après les responsables de CEVITAL

³Idem

Chapitre III : Etude de la stratégie d'exportation de CEVITAL agroalimentaire

En 2014, les exportations de CEVITAL ont baissé de 13.95 % à cause de la crise financière internationale qui a touché les clients de CEVITAL tels que : la France, les Pays bas et l'Espagne et l'instabilité politique de certains pays arabes qui sont les principaux importateurs des produits de CEVITAL.

Pour le cas des huiles⁴, la baisse des exportations s'explique par le fait que ce produit n'est pas concurrentiel à l'étranger, pour cela l'entreprise doit consacrer plus de moyens nécessaires pour placer son produit à l'international

2.1.2. Evolution des exportations du jus et du sucre Mellatas (c'est un résidu du processus de raffinage du sucre)

Parmi, les autres produits, exportés par Cevital, on trouve le jus et le sucre Mellatas. L'évolution des exportations de ces produits est présentée dans les tableaux suivants

Tableau N°III.14 : Evolution des exportations pour le jus et sucre mellatas en quantité.

Quantités exportées en tonne		
Année	Jus	Sucre MELLAS
2012	/	21 824
2013	85 209	16 093, 38
2014	99 280	32 000

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

A partir des données de tableau N°III.15, on a calculé l'évolution de taux de croissance du chiffre d'affaire à l'export pour le jus et le sucre mellatas durant période 2010-2014

Tableau N°III.15: Evolution de taux de croissance pour le jus et sucre mellatas

Année	Jus	Sucre MELLAS
2012/2013	/	-26.26%
2013/2014	16.51%	98.84%

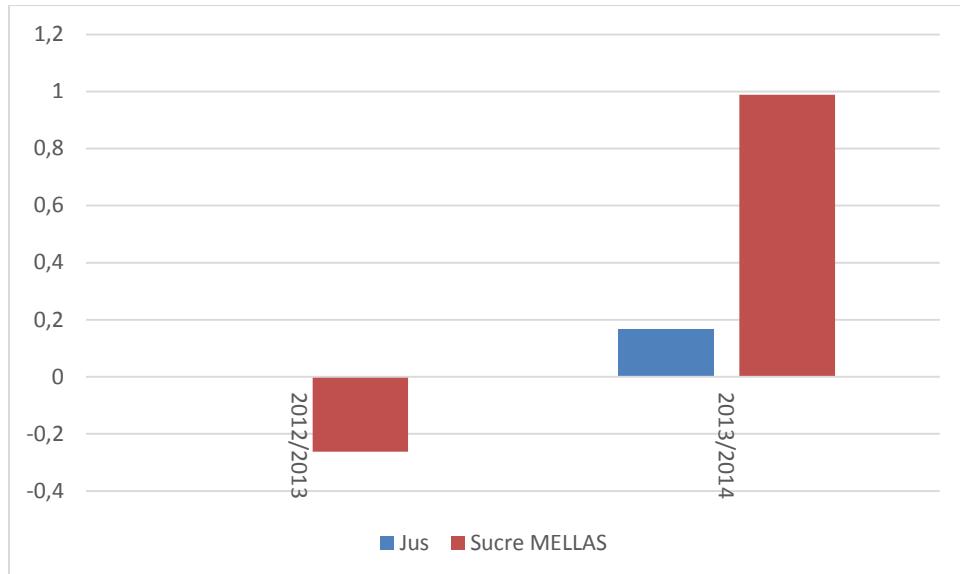
Source : Réalisé par nous-même à partir des données du tableau N°III.15

⁴ Propres données de l'entreprise

Chapitre III : Etude de la stratégie d'exportation de CEVITAL agroalimentaire

D'après le tableau N°III.16, nous allons présenter l'évolution de taux de croissance du chiffre d'affaire à l'export pour sous forme d'un schéma.

Schéma N°III.4. Evolution de taux de croissance pour le jus et sucre mellas



Source : réalisé par nous-même à partir des données du tableau N°III.16

Les exportations de jus n'arrivent pas à se développer parce que ce marché est très concurrentiel, et qu'il existe des avantages comparatifs en matière de disponibilité des matières premières (les fruits). Aussi, le segment, jus, est « secondaire », comparativement aux deux produits phare, l'huile et le sucre, dont la destination première est le marché national, qui a fait la réussite de l'entreprise du fait de la forte demande sur ces deux produits.

Pour les exportations de sucre MELLAS on remarque une régression de 26.26% en 2013 par rapport à l'année précédente, en raison de la forte demande sur le marché local (parce qu'il est utilisé dans l'alimentation du bétail⁵, celle-ci n'a pu satisfaire d'avantage le marché extérieur. Par contre, en 2014, on remarque une augmentation très importante des exportations de sucre mellas estimée à 98.84% par rapport à l'année 2013, en raison de la forte demande du marché extérieur. Cela est lié au fait que ce produit est utilisé pour la production d'alcool (rhum industriel).

⁵ Propres données de l'entreprise

Chapitre III : Etude de la stratégie d'exportation de CEVITAL agroalimentaire

2.2. La part de marché de CEVITAL

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

- Pour l'huile, l'entreprise CEVITAL a entre 65 et 75% ⁶ de parts de marché
- Pour le sucre, elle détient entre 75 et 85 % de parts de marché.
- Pour la margarine, elle a une part très minime, à cause de la concurrence national et internationale accrue.

CEVITAL contribue largement au développement de l'industrie agro-alimentaire. Elles ont permis à l'Algérie de diminuer sensiblement ses importations de sucre, d'huile et de margarine, renforçant ainsi la balance commerciale du pays. CEVITAL exporte son excédent de production dans les pays voisins et européen. La réussite de CEVITAL lui a permis de se tailler une part de marché dominante des produits alimentaire de base en Algérie.

2. 3. Les subventions de l'Etat pour CEVITAL :

Les subventions de l'Etat pour entreprise CEVITAL sont :

- Le fond spécial pour la promotion des exportations (FSPE) au titre de transit et du transport international des produits destinés à l'exportation, l'Etat rembourse 25% des frais de manutention et de frais d'embarquement et de transport.
- Pour les participations aux foires, expositions et salons à l'étranger
- L'Etat se charge des frais liés à l'étude des marchés extérieurs, à l'information des exportateurs et à l'étude pour l'amélioration de la qualité des produits et services destinés à l'exportation.

2.4. Le choix stratégique de CEVITAL à l'internationale

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

- Horizontale : en élargissant sa gamme de produit ;
- Verticale : en recherchant l'accroissement du marché potentiel ;
- Conglomérale : en optant pour un développement dans des activités sans rapport les unes des autres tel que : l'agroalimentaire, l'électronique, l'électroménager....

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

⁶ idem

marché national.

Alors que pour le marché mondial, l'entreprise CEVITAL a opté pour une stratégie de développement international, qui repose sur le développement des exportations, mais aussi des acquisitions d'entreprises à l'étranger, ses entreprises sont les suivantes :

- Plateforme logistique à Cunio en Italie
- Plateforme logistique à Valence en Espagne : ces deux plateformes logistiques permettent la vente en Europe du verre aux normes CE (conformité européenne) produit par Cevital en Algérie. Les principaux clients sont la France, l'Espagne, l'Italie et l'Allemagne. L'activité production du verre en Algérie fait de Cevital l'un des plus importants exportateurs hors hydrocarbures en Algérie.
- Location d'une plateforme logistique à Tanger au Maroc.
- Reprise en France de deux sociétés en faillite, Oxxo, fabricant de fenêtres en PVC et de Fagor-Brandt, un géant de l'électroménager en Europe. Grâce à cette acquisition, Cevital compte quatre usines de fabrication de produits électroménagers, deux en France, une en Pologne, une autre encore en Espagne.
- L'impact de la reprise des deux sociétés en faillite : la création en Algérie de 10 000 emplois d'ici deux à trois ans dans la fabrication de produits électroménagers et de fenêtres en PVC.

Section 3 : Analyse de la logistique d'exportation de CEVITAL

Nous allons retracer dans cette section la démarche d'exportation d'entreprise, en analysant les deux aspects qui composent cette fonction à savoir : « la commercialisation export » et « la logistique export », suivi d'une présentation d'un exemple d'une opération d'exportation de sucre.

Ensuite, on va apprécier les avantages à l'aspect logistique, puis on passera à l'analyse des contraintes rencontrées aux seins de la fonction export.

Enfin, nous allons tenter de proposer quelques recommandations en vue d'améliorer son processus d'exportation en général et sa fonction logistique.

3.1. La démarche d'exportation de CEVITAL

L'organisation de la fonction export est divisée principalement en deux entités complémentaires : commerciale et logistique lesquelles travaillent en parfaite concertation

Chapitre III : Etude de la stratégie d'exportation de CEVITAL agroalimentaire

pour mener à bien les opérations d'exportation, suivant la manière si dessous :

3.1.1. La fonction commerciale

Le service commercial export et le département TRADE ont à leur charge la négociation du contrat de vente et la prise de commande

Voici les étapes suivies pour l'accomplissement de la fonction commerciale d'une opération d'exportation :

- Le manager export, élaboré et remet des offres commerciales aux clients ou prospects, il doit fournir une liste détaillée de la gamme de produit de CEVITAL et des caractéristiques de ses produits, ses capacités de production,...

- Les clients intéressés par l'offre de CEVITAL vont contacter le département TRADE à Alger pour demander des informations supplémentaires si nécessaire, les deux interlocuteurs vont entrer en négociation qui va déboucher sur la conclusion d'un contrat et l'établissement de la commande.

- Généralement les négociations des grands contrats sont effectuées chez la direction générale du groupe CEVITAL qui se situe à Alger, qui se réunit avec ses clients pour la signature des contrats globaux s'étalant sur une durée qui peut aller jusqu'à une année voir plus, ou la quantité totale des marchandises à vendre sera mentionnée, ce contrat sera suivi de plusieurs commandes selon les besoins des clients ;

- Le contrat devra inclure différents points.

Il est donc très important de bien préciser les termes du contrat notamment sur les points suivants :

- Descriptif du produit (spécificités techniques, quantités, qualités, emballage, étiquetages, marquage...),
- Le prix (taux de change) et les moyens et techniques de paiement,
- Au mouvement de la marchandise (incoterms, transport, délais de livraison),
- La loi applicable et la langue du contrat,
- Et toute la chaîne documentaire (y compris les documents exigés par le client) qui doit accompagner toutes opérations effectuées.

- Une fois la commande reçus, le service commercial export ou TRADE (Alger) envoi au département logistique export la notice d'expédition, pour aviser la direction production et préparer les marchandises commandées,

- Après la confirmation de la commande par le client, le service commercial export ou

TRADE établie la facture qui devra être domiciliée auprès de la banque de son choix, pour la transmettre au service « logistique export » pour l'exécution du contrat.

3.1.2. La fonction logistique dans les opérations d'exportations

Le département logistique export a pour mission d'honorer le contrat c'est-à-dire de veiller à la bonne exécution des livraisons conformément au contrat de vente, en commençant par l'orientation de la production en vue de satisfaire la commande quantitativement, qualitativement et dans des délais requis, ce service assure également la gestion des opérations de stockage, de manutention,...

Sa fonction principale consiste en la programmation et le suivi des expéditions qui s'effectuent comme suit :

- Une fois la marchandise commandée a été produite emballée et étiquetée selon les exigences du client, le responsable fret va établir le contrat d'affrètement conteneurs dans le cas d'une vente CFR et payera son montant ; pour le cas d'une vente FOB c'est l'acheteur qui se charge de choisir l'armateur et de donner des instructions pour livrer les conteneurs.
- Pour s'assurer de la rentabilité de ses exportations, l'entreprise doit choisir le régime douanier le plus avantageux, donc CEVITAL bénéficie d'une exonération des droits de douanes pour la marchandise destinée à la réexportation grâce à l'adoption du régime « d'admission temporaire pour le perfectionnement actif ».
- Le responsable à l'export fait la déclaration en douane il est également chargé d'accomplir toutes les formalités douanières) qui parviendra à l'inspecteur des douanes, en même temps il va demander une autorisation d'empotage et de scellement des conteneurs à la brigade commerciale douanière.
- Cette dernière va envoyer un agent de contrôle douanier pour assister, vérifier et attester sur la régularité des opérations effectuées.
- Une autorisation de mise à quai est indispensable pour l'entrée des marchandises au port, une vérification des conteneurs est alors effectuée avant la mise en quai.
- Une demande du planning d'accostage des navires est adressée à l'EPB par le service fret, qui reçoit un programme prévisionnel, généralement mensuel actualisé à chaque fois qu'il ya changement ou imprévu.
- Après abordage du navire, la marchandise est mise à quai par le service « changement ou chargement et manutention » de CEVITAL, l'EPB entame le changement de la cargaison à bord de navire.

Chapitre III : Etude de la stratégie d'exportation de CEVITAL agroalimentaire

- Après l'arrivée et réception de la marchandise par le client, la banque de l'exportateur émet une attestation de rapatriement (sur l'ordre de l'importateur) en faveur de CEVITAL, prouvant le paiement des factures correspondantes à la marchandise livrée.

3.2. Présentation d'un exemple d'une opération d'exportation de sucre blanc vers la Turquie

Ci-après est présenté un exemple d'une opération d'exportation de sucre vers la Turquie.

3.2.1. La négociation et la prise de commande (aspect commerciale de l'exportation)

C'est la première étape pour toute opération d'exportation. Suite à un contrat de vente global établit le 01/03/2015 le département « TRADE » (Alger), reçoit les commandes dans le cadre du même contrat. Notre cas pratique, est une vente CFR Turkey, le TRADE formalise la commande reçue par son client sous forme d'un document dit : « notice d'expédition » (Voir l'annexe N°01) qui est envoyée et diffusée par courrier électronique au département « logistique export » mais également à l'ensemble des services concernés par cette opération à savoir : le service conditionnement sucre, le service expéditions, le service magasinage des produits finis et le service transport.

Cette notice est le document déclencheur de toute opération d'exportation, elle reprend tous les détails afférent à cette expédition dont : la quantité, la qualité, l'incoterm, le mode de transport et de paiement choisis,...

Il est à noter que le TRADE négocie le contrat d'affrètement du navire et des conteneurs et choisit la compagnie et ce pendant ou carrément avant la négociation du contrat de vente. Après la réception de la commande, ce département envoi un mail pour le service fret du département « logistique export » pour l'ouverture d'un « booking » afin de réserver les conteneurs qui figurent dans la notice d'expédition.

3.2.2. La programmation et préparation de l'expédition (aspect logistique)

Le service programmation et suivi des expéditions établit un planning prévisionnel, de réception des conteneurs, d'empotage, de mise à quai, et ce en intervenant simultanément auprès des différents départements : production, transport et expédition pour coordonner et réaliser toutes les opérations dans les délais requis.

Chapitre III : Etude de la stratégie d'exportation de CEVITAL agroalimentaire

a. La mise à disposition des conteneurs

Pour confirmer le contrat d'affrètement, le service fret ouvre une demande de réservation des conteneurs dite : « booking » qui comprend le volume, le prix, le nombre, la destination et le transit time des conteneurs (délais de livraison des conteneurs) à la compagnie maritime choisi (CFR), il fait une demande de « la mise à disposition des conteneurs » à l'armateur qui l'établit et la transmet aux services douaniers pour la signer, et l'envoie au service fret pour l'enlèvement des conteneurs pour vérification de leurs conformité.

b. La préparation des conteneurs

Après réception des conteneurs, le service chargement et manutention se charge du nettoyage et de l'habillage de l'intérieur des conteneurs en papier Kraft pour protéger les sacs de sucre.

c. L'accomplissement des formalités douanières

Après réception de la facture domiciliée faite par le TRADE, le déclarant en douane du département « logistique export » doit obligatoirement réaliser les démarches suivantes :

- Dépôt de la demande d'empotage et de scellement des conteneurs chez la direction des douanes,
- La préparation d'un dossier pour la déclaration en douane, comportant :
 - La facture domiciliée
 - Le registre de commerce et la carte fiscale
 - Une liste de colisage
- Un service douanier (IPS) donne l'autorisation de déposer le dossier après avoir signé l'engagement de rapatriement des fonds de la facture en question, par la banque domiciliataire.
- Le déclarant en douane établit une déclaration d'export définitive 1100 dite « la D11 » sur le système SIGAD (système informatisé de gestion automatisé de douane).
- Un agent de la brigade commerciale (en douane) récupère le dossier auprès de l'inspection principale des opérations commerciales, introduit la demande d'empotage et de scellement dans le dossier en question et sous instruction du chef de la brigade commerciale, l'agent se présente sur site, afin d'assister à l'empotage et le scellement des conteneurs,
- Le service recevabilité (douanier) désigne le circuit douanier, qui est une procédure de

Chapitre III : Etude de la stratégie d'exportation de CEVITAL agroalimentaire

contrôle et de vérification avant la validité de l'opération de dédouanement, il existe trois circuits :

- Le circuit vert : vérification superficielle des documents
 - Le circuit orange : vérification documentaire
 - Le circuit rouge : vérification stricte des documents et marchandises
- Après avoir reçu la lettre validée par l'agent de douane avec la mention (vues, empotées et scellées, nombre de conteneur avec nombre de scellés), l'inspecteur procède à la liquidation du dossier sur le système SIGAD, afin que le déclarant puisse récupérer le bon à enlever (voir l'annexe N°2), pour entamer les opérations de chargement des marchandises à bord du navire dans le cas du transport maritime. Pour le transport routier, le déclarant ou transitaire doit présenter, les documents au niveau des frontières.

d. L'empotage :

Parallèlement aux frontières douanières et après avoir fait une demande d'empotage (Voir l'annexe N°3) et de scellement, le service chargement et manutention s'occupe du chargement des sacs de sucre dans les conteneurs préparés en présence d'un inspecteur en douane chargé de contrôler et de suivre l'opération, un agent de contrôle de qualité des produits agroalimentaires doit également attester de la conformité des marchandises aux normes adaptées par CEVITAL (ISO22000).

Une liste des conteneurs empotés est établie pour vérifier leur nombre, numéros et références.

e. Le scellement des conteneurs

Le responsable du chargement et de la manutention fait appel à un douanier pour le scellement des conteneurs empotés. Après confirmation de la concordance de l'opération avec l'autorisation d'empotage et de scellement, l'agent procède à la fermeture des conteneurs avec une fixation spéciale qui ne doit pas être ouverte qu'une fois la cargaison arrivée à destination.

f. La mise à quai des conteneurs

Le responsable export se réfère au planning d'accostage du navire pour mobiliser la flotte de camions à affecter au transport des conteneurs au port, ces derniers vont passer par le control douanier et de la PAF (police des aires et des frontières), qui vont vérifier leur concordance aux informations portés sur « l'autorisation de mise à quai ».

g. L'embarquement des conteneurs

Une autorisation d'embarquement doit être préalablement demandée à l'armateur et transmise à la BMT et le commandant le bord (48heure avant la date d'arrivée du navire). C'est ce document qui va permettre d'entamer l'opération d'embarquement

(Voir l'annexe N°4) des conteneurs à bords du navire. Ne possédant pas les matériaux nécessaires pour cette démarche, CEVITAL fait appel aux services de L'EPB ou de la BMT.

h. La chaîne documentaire

Toute opération d'exportation nécessite l'accompagnement du flux physique de marchandise par un flux documentaire afférant, sans lequel aucune transaction ne peut avoir lieu. On peut diviser ces documents en deux catégories :

- **Documents obligatoires indispensables**
 - **La facture commerciale** : est établie par le service TRADE (Alger) pour entamer l'exécution du contrat, elle devra obligatoirement être domiciliée auprès de la banque de CEVITAL.
 - **Le connaissement « bill of lading »** : c'est le document le plus important puisqu'il est à la fois un titre de propriété de la marchandise, reçu de l'armateur et une preuve du chargement.

Le chargé des opérations portuaires, établie une matrice du bill of lading (contenant toutes les informations concernant la marchandise, destination, compagnie maritime, ...), il l'envoie à l'armateur pour établir le « draft bill of lading » pour qu'il puisse élaborer le connaissment, après confirmation du responsable export.

- **Certificat d'origine** : signé et approuvé par la chambre de commerce, CEVITAL fait également des déclarations sur l'honneur attestant sur l'origine de ses produits.
- **La liste de colisage (paking list)** : préparé pour connaître la prédisposition des marchandises dans les conteneurs (nombre des sacs, leurs poids net et brut, nombre des conteneurs).
- **Documents annexes** : Qui varient selon les exigences de chaque client, mais on retrouve généralement les mêmes qui reviennent, c'est-à-dire :
 - Certificat sanitaire, certificat de poids et de qualité, certificat de conformité, certificat phytosanitaire...

Une fois la marchandise remise à l'armateur, le responsable export prend possession du connaissment qu'il joindra aux autres documents cités ci-dessus pour transmettre les

Chapitre III : Etude de la stratégie d'exportation de CEVITAL agroalimentaire

originaux à son client en plus des copies demandées, il remettra également des copies pour les services douaniers et archivera d'autre copies au sein de CEVITAL.

i. Le paiement

Après la réception de la marchandise par le client, la banque de l'importateur crédite le compte de CEVITAL (sur ordre de son client) et la banque de l'exportateur émet une « attestation de rappariement » en faveur de CEVITAL, prouvant le paiement des factures correspondantes à la marchandise livrée.

j. Les opérations internes après-vente

Le département logistique export doit obligatoirement rendre compte de son activité à la direction comptabilité et finance en lui remettant les documents relatifs à chaque opération, pour ce faire :

- Le département export envoi à la direction commerciale du complexe les documents suivants :
 - La déclaration en douane (voir l'annexe N°5) « D11 » pour vérifier le taux de change
 - La facture commerciale domiciliée
 - Celle-ci établi le bon d'affectation correspondant à la destination de la marchandise.
 - Le département export établi le bon de livraison, puis le remet à la direction commerciale pour l'établissement d'une facture (interne).
 - Le département export joint le connaissage à la facture et l'attestation de rapatriement pour les remettre à la direction finances et comptabilité, afin de vérifier la concordance du flux physique des marchandises et du flux financier.
 - Le département logistique export doit également conserver et archiver tous les documents afférant à ses opérations depuis la notice d'expédition jusqu'à l'attestation de rapatriement y compris les documents douaniers.

3.3. Les avantages de CEVITAL quant à l'exportation

Ils se résument dans les points suivant :

- CEVITAL dispose de sa propre flotte de transport pour le transfert des produits finis aux entrepôts de stockage, mais également pour les expéditions au port ;
- Sa proximité au port lui confère un avantage indéniable, en effet cela lui permet de gagner énormément de temps tout en réduisant les coûts d'expédition ;
- Sa situation géographique qui la place au milieu des administrations avec lesquelles elle

Chapitre III : Etude de la stratégie d'exportation de CEVITAL agroalimentaire

travail, à savoir : les services douaniers, de la chambre de commerce....

- CEVITAL a totalement intégré la fonction export, c'est-à- dire qu'elle ne sous traite ni le dédouanement ni le transport ;
- L'entreprise dispose d'un réseau de communication interne informatisé « Outlook » reliant tous ses départements et services, ce qui permet une plus grande fluidité pour la circulation du flux d'information, accordant à l'entreprise une grande interactivité entre ses différents entités ;
- Existence d'une gestion des stocks intégrée au sein du complexe et de ses différents entrepôts ;
- Etablissement d'un programme de formation à l'export, en langue étrangères et particulièrement l'anglais ;
- CEVITAL effectue des études prévisionnelles pour l'évaluation des coûts partiels relatifs à chaque étape des opérations d'exportation en se basant sur les premiers essaies dans ce domaine, ce qui lui permet de connaître exactement les coûts générés par chaque exportation

3.4. Les contraintes à l'export de CEVITAL :

L'entreprise CEVITAL rencontre plusieurs difficultés à l'exportation, comme de nombreuses entreprises algériennes. Parmi ses difficultés, on peut citer ce qui suit :

- a. La difficulté de transport à cause de l'insuffisance du niveau de remboursement des frais de transport dans le cadre du FNSPE (fonds spéciale pour promotion des exportations), délai très long de remboursement et manque de compétitivité des transports nationaux (difficultés de programmation, annulation, tarif élevé, manque de l'offre....), et aussi la difficulté en matière de service douanier ou le délai est très long pour l'intervention et l'inspection (cette situation est très préjudiciable pour les produits périssables) et aussi manque d'information (la douane ne communique pas avec les exportateurs).
- b. La saturation de port de Bejaia, CEVITAL peut exporter plus d'un million de tonnes de sucre blanc par an, mais elle n'en exporte que 500 000 tonnes/an parce que tout simplement le port de Bejaïa est saturé et elle n'arrive pas à faire accoster tous ses bateaux à l'export. La rade lui cause des surcoûts de fret et des surestaries.
- c. Les difficultés en matière des services bancaires et fiscaux ou on trouve l'insuffisance de la quote part des recettes perçues directement en devise (limitée à 50 pour cent).et

lourdeur dans l'exonération de la TVA pour les matières premières destinées à la transformation puis à l'exportation.

- d. Le début de la structure « Supply Chain » qui n'a pas encore intégré toutes ses fonctionnalités ;
- e. Le non utilisation de logiciels et /ou progiciels informatisés de pointe (EDI, ERP,...)

CEVITAL ne dispose pas de manutentionnaires qualifiés pour la manipulation et chargement des marchandises, c'est pour cela qu'elle fait appel à des prestataires de service (hors CEVITAL).

3.5. Quelques recommandations

Nous ne pouvons évidemment pas prétendre donner des solutions parfaites et irréprochables, à travers ces suggestions, nous pouvons proposer les recommandations qui pourront constituer d'éventuelles solutions aux dysfonctionnements précédemment cités :

- L'évolution du département « Supply Chain » en intégrant la totalité de ses fonctions semble plus que jamais indispensable, CEVITAL pourrait ainsi favoriser une meilleure interactivité entre le département transport, expédition et logistique export afin de limiter les défaillances liées aux programmations des chargements et des expéditions ;
- L'acquisition de moyens de manutention semble être indispensable. L'entreprise pourrait par exemple établir un contrat de location prolongé afin de disposer à tout moment des moyens adéquats en matière de manutention lesquels permettront de limiter les retards de chargement.
- Le recrutement de manutentionnaires qualifiés et/ou la formation du personnel aux techniques de manutention semble être essentiel.
- Pour éviter tout retard de livraison des conteneurs, de mise à quai ou d'embarquement, il doit y avoir une bonne entente et collaboration de l'entreprise portuaire avec CEVITAL.
- L'utilisation de logiciels et /ou progiciels informatisés tel que (EDI, ERP...), permettra une meilleures circulation du flux d'information et contribuera à améliorer l'efficacité des opérations d'exportation.
- Favoriser la spécialisation des employés de la fonction export et logistique avec la définition des fiches de postes précises et bien déterminées.

Conclusion de chapitre

L'activité d'exportation pour CEVITAL n'était qu'en phase simple. Ses premières opérations concernaient uniquement l'huile qui était exporté en petite quantités vers un ou deux pays sous forme d'essais. Petit à petit les commandes se faisaient moins inhabituelles et plus diversifiées puisqu'elles concernaient également le sucre et le nombre de client intéressé s'accroissait, obligeant ainsi l'entreprise à revoir sa structure pour une meilleure organisation apte à répondre aux exigences du marché étranger.

CEVITAL contribue largement au développement de l'industrie agro-alimentaire. Cela a permis à l'Algérie de diminuer sensiblement ses importations d'huile, de sucre et de margarine, renforçant ainsi la balance commerciale du pays.

L'entreprise CEVITAL rencontre plusieurs difficultés à l'exportation, comme de nombreuses entreprises algériennes. Pour faire face à ces entraves, CEVITAL doit progresser autant leur fonctions export et essayer de surmonter ces difficultés pour en tirer le meilleur résultat possible.

Chapitre III : Etude de la stratégie d'exportation de CEVITAL agroalimentaire

Chapitre III : Etude de la stratégie d'exportation de CEVITAL agroalimentaire

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 diagnostique, 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'entré et de degré d'adaptation des produits.

Le travail réalisé avait pour objectif d'étudier la stratégie d'exportation des entreprises en Algérie. Pour répondre à la problématique, nous avons procédé par une recherche documentaire et on a effectué un stage pratique au sein de l'entreprise CEVITAL.²²

La situation économique de l'Algérie reste inquiétante, caractérisée par une forte vulnérabilité due principalement à sa concentration sur une seule source de richesse. Plus de 80% des exportations hors hydrocarbures sont représentées par des produits bruts et des demi-produits avec la prédominance des produits issus de la transformation des hydrocarbures. Les produits finis industriels et agricoles ne représentent qu'une très faible proportion des exportations hors hydrocarbures malgré les dispositifs d'incitation mis en place par les pouvoirs publics.

Les contraintes les plus rencontrés par les entreprises, sont celles relatives à leur environnement et des contraintes internes à l'entreprise. En effet, ces contraintes sont principalement d'ordres réglementaires, institutionnels, logistiques et financiers.

Conclusion générale

Au cours de la réalisation de notre stage, nous avons retracé la logistique adoptée par CEVITAL dans ses opérations d'exportation, à travers une démarche analytique visant à étudier l'apport de l'intégration de la fonction logistique dans la nouvelle structure export. Cette dernière est divisée en deux fonctions principales : commerciale et logistique. Etant complémentaires et indispensables, conjointement, ces deux départements ont largement contribué à l'évolution des volumes exportés, si le premier se charge de prospection et de négocier des contrats de vente, le deuxième quant à lui a la lourde tache de satisfaire toutes les exigences des clients conformément au contrat négocié, en mettant à leur disposition la marchandise demandée, au moment demandé dans les conditions convenues et destination prévue,

L'entreprise exportatrice 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.

CEVITAL se trouve confrontée à certaines difficultés internes et externes au niveau de son activité export, indépendant à sa volonté, qui peuvent ralentir sa démarche d'exportation et à allonger les délais de réalisation.

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

Bibliographie

I- Ouvrages :

- 1-AMELON (J-L) et CARDEBAT (J-M)** « les nouveaux défis de l'internalisation », Edition, De Boeck, 2010.
- 2- BOUZIDI, (Abdelmadjid)** : Comprendre la mutation de l'économie algérienne, les mots-clés, Edition SOCIETE NATIONALE DE COMPTABILITE, Alger, 1992.
- 3-Bruno Barchy et all,** Toute la fonction management, DUNOD, Paris, 2010
- 4-BUSSEAU Annick** « Stratégies et techniques du commerce international » Ed Masso, Issy les Moulineaux, 1994.
- 5- CARIBALDI Génard** : « analyse stratégique »,3éme EDITION, Ed EYROLLES, 2008.
- 6-CHOURAQUI Nathalie, WAYS Sandra** « Au pays des licences : développement de produit dérivés sous licence, une opportunité marketing et commerciale » Ed, DUNOD, Paris, 2003.
- 7-Darbelat M. Izard L, M.Scaramuzza** : « L'essentiel sur le management », 5^{eme} édition, FOUCHER, Paris, 2006.
- 8-DELACOLETTE Jean** « Les contrats de commerce internationaux » ; Ed de Boeck, Bruxelles, 1996.
- 9-DESREUMAUX A,** « Introduction à la gestion », Armand colin, 1992.
- 10- FENNETEAU Hervé** : « le cycle de vie des produits », Ed ECONOMICA, Paris, 1998.
- 11- Gérard Garibaldi,** Analyse Stratégique, édition eyrolles, Paris, 2008.
- 12- Ghislaine. Legrand, Hubert Martini.** « Commerce international », 2eme édition, DUNOD, Paris 2008.
- 13-GUILLOCHON Bernard** « Economie internationale et commerce et macroéconomie », DUNOD, 5éme édition, paris, 2006.
- 14- JASMIN Eric** : « Nouvelle économie et firmes multinationales, les enjeux théoriques et analytiques : Le paradigme Electrique », cahier de recherche, Université de Québec, Montréal, 2003.
- 15-Johan.Bouget,** « la stratégie d'entreprise », 3éme édition 2013.
- 16-LAZARY** : « les relations économiques internationales », Paris, 2007.
- 17-Lemaire J-P:"** stratégies d'internationalisation :développement international de l'entreprise",2éme édition, Ed DUNOD, Paris, 2003.
- 18-LEROY Frédéric** : "les stratégies de l'entreprise", 3^{eme} édition, Ed DUNOD, Paris 2008.
- 19- MAZEROLLE Fabrice** : « Les firmes multinationales », Ed VUIBERT, Paris, 2006.

- 20-** MEIER Olivier : « Entreprises multinationales », Ed, DUNOD, Paris, 2005.
- 21-** Michel GERVAIS « stratégie de l'entreprise », 5éme édition, Ed. ECONOMICA, 2003.
- 22-** OCDE : Définition de référence de l'OCDE des investissements directs internationaux, Paris, 4^{eme} Edition 2008.
- 23-** Panet-Raymond A, Robichaud D, « le commerce international : une approche nord – américaine », édition la Chenelière, Paris, 2005.
- 24-** PASCO-BERHO Corinne, LE-STER-BEAUMERUIELLE Hélène « le marketing international », Ed DUNOD, Paris, 2007.
- 25-** Paveau J, Duphil F : « Exporter : pratique du commerce international », 21^{eme} édition, FOUCHER, Vanves, 1998.
- 26-** Philip kotler, et all, Marketing Management, 4ém éditions, Pearson, Paris, 2012
- 27-** PORTER M. Choix stratégique et concurrence, Economica, 1892.
- 28-** ROUANE, Rafik, « le marketing direct international : au service des exportations algériennes hors hydrocarbures », ENAG, Réghaia, Algérie.
- 29-** Stéphane BECUWE, « Commerce international et politiques commerciales », Armand Colin, Paris, 2006.
- 30-** STRETEGOR, Politique Générale de l'entreprise, DUNNOD, Paris, 1997.

II- Articles et revues :

- 1-** Ati Takarli, « les exportations hors hydrocarbures Algérienne », à l'occasion de la tenue de la Maghreb, paris les 5 et 6 février 2008.
- 2-** BEY NASRI ALI « Il y a absence de volonté politique pour booster les exportations hors hydrocarbures » entretien avec; secrétaire général de l'Anexal », entretien réalisé par ECONOMIA, la Revue de l'Économie et de la Finance-N° 9- Mars 2008, Alger.
- 3-** Chelghem M, k « Les Enjeux de l'ouverture commerciale en Algérie », l'Algérie de demain : relever les défis pour gagner l'avenir, Alger, septembre 2008.
- 4-** DUNNING J.H: « The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future », in, International Journal of the Economics of Business, Vol.8,N°.2,2001.
- 5-** DUNNING J.H: « International business in a changing ord environment », in « Multinationals, Technology and Competitiveness », Unwin Hyman Ltd. London, 1988.
- 6-** Forum des Chefs d'Entreprises, « Indice du forum pour la performance de l'entreprise algérienne », Alger Janvier 2011.

7- GRINE Salim, « Payer les armateurs en devises est un handicap pour l'exportation », Directeur des exportations à IMC (Industries Médico-Chirurgicales), entretien réalisé par la *Revue L'Éco* n° 51 /du 1er au 15 octobre 2012, Alger.

III-Mémoire :

1-SEBTI F « Sur l'origine des réformes économiques en Algérie et en Europe de l'Est. Une étude comparative », Université Mentouri, Constantine, ALGERIE, 1999.

IV- Séminaire rapports et études :

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

2-Centre d'Etudes des Transports pour la Méditerranée "CETMO" « Le secteur logistique sur la rive sud de la Méditerranée Occidentale », octobre 2010, p. 18. Tiré du site www.cetmo.org.

3- Ecotechnics, Diagnostic des besoins et attentes des exportateurs et étude des potentialités de placement des produits nationaux sur les marchés étrangers (Extraits), étude pour ANEXAL-NAED (SFI) (deuxième partie), février 2004.

4- ECOTECHNICS Potentiel d'exportation hors hydrocarbures, étude pour l'ANEXAL, financement SFI. Aout 2004.

5-ECotechnics : Potentiel d'exportation Hors hydrocarbure Troisième partie Août 2004.

6- Ministère du commerce, Direction de la promotion des exportations, « recueil relatif aux avantages et facilitations accordés aux exportations hors hydrocarbures », avril 2007.

6- Ministère des Finances Direction Générale des Douanes : statistiques du commerce extérieur de l'Algérie, 2015.

V-Sites internet :

1-www.algex.dz

2- www.anexal.dz.

3-www.cagex.dz

4-www.caci.dz.

5-www.conjoncture-dz.com

6- www.leconews.com/fr.

7-www.mincommerce.gov.dz.

8- www.safex.dz.

9- www.sse.gov.on.ca/medt/ontarioexports/frPages/direct_export_options.aspx.

10- Stratégiedentreprise.com.

Liste des tableaux :

Chapitre I

Tableau N°I.01 : avantages et inconvénients d'une internalisation.....	12
Tableau N°I.02 : Modes de pénétration des marchés étrangers selon le paradigme OLI.....	12
Tableau n N°I.03: L'analyse PEST.....	24
Tableau N°I.04: Les avantages et les inconvénients des transferts de technologie	31
Tableau N°I.05: Les avantages et les inconvénients de la licence	32
Tableau N°I.06: Les avantages et les inconvénients de la franchise international	34

Chapitre II

Tableau N°II.07: données globales du commerce extérieur de l'Algérie de 2005 à 2014.....	44
Tableau N°II.08 : La part des hydrocarbures dans l'exportation totale.....	45
Tableau N°II.09 : Evolution des exportations hors hydrocarbure entre 2005 à 2014 ..	49
Tableau N°II.10: Evolution du principal produit hors hydrocarbure exportés ..	50

Chapitre III

Tableau N°III.11: unités de production de CEVITAL.....	65
Tableau N°III.12 : Evolution des exportations en volume (chiffres d'affaires hors Taxes en millions de DA) pour le sucre et l'huile entre 2010 et 2014.....	76
Tableau N°III.13: Evolution du taux de croissance du chiffre d'affaire à l'export.....	77
Tableau N°III.14 : Evolution des exportations pour le jus et sucre mellas en quantité	79
Tableau N°III.15: Evolution de taux de croissance pour le jus et sucre mellas	79

Liste des figures

Chapitre I

Figure N°I.01 : La courbe du cycle de vie de Vernon.....	;;,.....	09
Figure N°I.02 : le processus de formulation de la stratégie internationale.....		19
Figure nI°.03: La matrice BCG.....		23
Figure nI°.04 : Modèle des cinq forces de Porter.....		26

Chapitre III

Figure N°III.05 : Organigramme du groupe CEVITAL agroalimentaire.....		66
--	--	-----------

Liste des schémas

Chapitre II

Schéma N°II.01 : Données globales du commerce extérieur de l'Algérie de 2005 à 2014.....	44
Schéma N°II.02: La part des hydrocarbures dans l'exportation totale.....	45

Chapitre III

Schéma N° III.03. Evolution du taux de croissance du chiffre d'affaire à l'export.....	77
Schéma N°III.4. Evolution de taux de croissance pour le jus et sucre mellas	79

Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Introduction général.....	01
Chapitre I: Internationalisation des entreprises : Approche théorique.....	04
Introduction de chapitre	04
Section 1 : Approche théorique du commerce international	04
1.1. Les théories traditionnelles du commerce international.....	04
1.1.1. La pensée mercantiliste du commerce international.....	05
1.1.2. La théorie de l'avantage absolu de l'Adam Smith.....	05
1.1.3. La théorie d'avantage comparatif.....	06
1.1.4. La loi de proportion de facteurs : le théorème d'Hecksher-Ohlin-Samuelson.....	06
1.2. Les nouvelles théories du commerce international	07
1.2.1. La théorie de cycle de vie du produit.....	07
a-Phase de lancement.....	08
b- Phase de croissance.....	08
c-Phase de maturité.....	08
d- Phase de déclin.....	08
1.2.2. La théorie éclectique de J.Duning (paradigme OLI).....	09
a- L'avantage spécifique: O (owership advantage).....	10
b- L'avantage de localisation : L (localisation advantage).....	10
c- L'avantage de l'internalisation : I (internalization advantage).....	11
1.2.3. La théorie des avantages monopolistique (avantages spécifiques)de Hymer 1960.	13

Section 2 : Stratégie d'internationalisation, généralités et formulation.....	13
2.1. Généralités sur l'internationalisation	13
2.1.1. Définition de l'internationalisation.....	14
2.1.2. Les raisons d'internationalisation	14
a- Des raisons techniques et politiques.....	14
b- Des raisons économiques	15
2.1.3. Les typologies de l'internationalisation	15
a- La stratégie internationale.....	16
b- La stratégie multinationale (multidomestique)	16
c- La stratégie globale	16
d- Stratégie transnational.....	16
2.1.4. Les avantages et les inconvénients de l'internationalisation.....	16
a- Avantages de l'internationalisation.....	16
b- Inconvénients de l'internationalisation.....	17
2.2. La formulation de la stratégie internationale.....	18
2.2.1. Définition de la stratégie.....	20
2.2.2. Le diagnostic stratégique.....	20
a- Le diagnostic interne.....	20
b- Le diagnostic externe.....	23
2.2.3. L'élaboration des choix stratégiques.....	26
a- Les menaces	27
b- Opportunités.....	27
c- Des forces	27
d- Faiblesses.....	27

2.2.4. Choix entre les différentes stratégies.....	27
2.2.5. Mise en œuvre de la stratégie retenue.....	28
Section 3 : Les différents modes d'internationalisation des entreprises.....	28
3.1. L'exportation	28
3.1.1. L'exportation directe.....	28
a- Exportation directe sous forme d'une vente directe.....	28
b- Exportation directe avec un représentant salarié.....	29
c- Exportation direct avec un agent commissionné	29
3.1.2. L'exportation indirecte.....	29
3.1.3. L'exportation concentrée.....	30
3.2. Le mode d'internationalisation par système contractuel (Stratégie d'accord).....	30
3.2.1. Les transferts internationaux de technologies	30
3.2.2. La licence internationale.....	31
a- La licence brevet.....	31
b- La licence de marque.....	31
3.2.3. La franchise commerciale internationale.....	32
a- La franchise de distribution (vente de produit).....	33
b- La franchise de service.....	33
c- La franchise industrielle (fabrication de produit)	33
3.3. L'investissement direct étranger(IDE).....	33
3.3.1. Définition IDE selon l'OCDE.....	34
3.3.2. Les formes d'investissement direct étranger.....	35
a- Succursale.....	35
b- Le partenariat.....	35

c- Filiale.....	35
d- Le bureau de représentation	35
e- La joint- venture	36
f- La sous –traitance.....	36
Conclusion de chapitre.....	37
Chapitre II : Commerce extérieur en Algérie : Politique, évolution et contrainte.....	37
Introduction de chapitre	37
Section 1 : Evolution et tendance du commerce extérieur en Algérie.....	37
1.1. La politique du commerce extérieur en Algérie depuis l'indépendance.....	37
1.1.1. Phase du monopole de l'Etat sur le commerce extérieur.....	37
1.1.2. Phase de libéralisation du commerce extérieur.....	39
1.1.3. Les orientations de la politique commerciale de l'Algérie.....	40
a- L'accord d'association Algérie- Union Européenne (UE).....	40
b- L'accord Algérie et Grande Zone Arabe de Libre Echange (GZALE).....	41
c- L'accord de libre-échange avec la Jordanie.....	42
1.2. Evolution de la balance commerciale en Algérie.....	43
1.2.1. Evolution de commerce extérieur en chiffre	43
a- Données globales du commerce extérieur de l'Algérie.....	43
b- Le poids des hydrocarbures dans l'économie algérienne.....	44
c- Les échanges commerciaux par régions économiques.....	46
1.2.2. Evolution des exportations hors hydrocarbure en Algérie.....	49
a- Types de produit exporté.....	50
b- Potentiel de l'exportation hors hydrocarbures.....	51
Section2 : politique de soutien et contraintes à l'exportation en Algérie.....	51
2.1. Politiques d'appui à l'export	51
2.1.1. Les organismes d'appuis aux exportations hors hydrocarbure.....	51
a- L'Agence Nationale de promotion du Commerce Extérieur(ALGEX)	51
b-La compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des	
exportations (CAGEX).....	53
c- Le Fonds Spécial pour la Promotion des Exportations (FSPE).....	54
d- La Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie(CACI).....	54
e-La société Algérienne des Foires et Expositions (SAFEX).....	55

f- L'Association Nationale des Exportations Algériens (ANEXAL).....	56
g- Le couloir vert	56
2.1.2. Les facilitations accordées aux exportations hors hydrocarbures	56
a- Avantages fiscaux.....	57
b-Régimes douaniers suspensifs à l'exportation.....	57
c- Les facilitations financières et bancaires	58
2.2- Les contraintes des entreprises Algériennes à l'export.....	60
2.2.1. Lourdeurs administratives.....	60
2.2.2. Coûts de transaction et de logistique élevés	60
2.2.3. Limites de l'encadrement financier et bancaire	61
2.2.4. Déficience des structures et des services d'appui aux exportateurs.....	62
Conclusion de chapitre.....	63
Chapitre III : Etude de la stratégie d'exportation de CEVITAL agroalimentaire.....	64
Introduction de chapitre.....	64
Section 1 : Présentation du groupe CEVITAL.....	64
1.1. Présentation de l'entreprise CEVITAL.....	64
1.2. Les différentes directions de l'entreprise.....	66
a-Direction générale.....	67
b- La direction approvisionnement.....	67
c- La direction Logistique.....	67
d- La direction des ventes et commerciale.....	67
e- La direction système d'informations.....	68
f- La direction des finances et comptabilité	68
g. La direction Industrielle.....	68
h-La direction des Ressources Humaines.....	69
i- La direction Pôle Sucre.....	69
j- La direction corps gras.....	70
k- La direction des Silos.....	70
l- La direction des boissons.....	70
m-Direction marketing.....	70
1.3.Les filiales de CEVITAL.....	71
1.3.1. ACTS (Associated Car & Truck Specialist).....	71
1.3.2. CEVICO.....	71
1.3.3. NUMIDIS.....	72
1.3.4. Numilog	73
1.3..5. MFG (Mediterranean Float Glass).....	73

1.3.6. BATICOMPOS.....	73
1.3.7. SAMHA.....	74
1.3.8. CEVICAR	74
1.3.9. COGETP (la Compagnie Générale des Équipements de Travaux Public).....	74
1.3.10. CEVIAGRO.....	75
1.3.11. NOLIS	75
Section 2 : Le développement de Cevital à l'internationale.....	76
2.1. Evolution de la structure export au sein de CEVITAL	76
2.1.1. Evolution des exportations du sucre et de l'huile.....	76
2.1.2. Evolution des exportations du jus et du sucre Mellasa.....	78
2.2. La part de marché de CEVITAL.....	80
2. 3. Les subventions de l'Etat pour CEVITAL.....	81
2.4. Le choix stratégique de CEVITAL.....	81
Section 3 : Analyse de la logistique d'exportation de CEVITAL.....	82
3.1. La démarche d'exportation de CEVITAL.....	82
3.1.1. La fonction commerciale.....	82
3.1.2. La fonction logistique dans les opérations d'exportations.....	83
3.2. Présentation d'un exemple d'une opération d'exportation de sucre blanc.....	84
3.2.1. La négociation et la prise de commande	84
3.2.2. La programmation et préparation de l'expédition	85
a- La mise à disposition des conteneurs.....	85
b-La préparation des conteneurs.....	85
c-L'accomplissement des formalités douanières.....	85
d-L'empotage.....	86
e-Le scellement des conteneurs.....	87

f- La mise à quai des conteneurs	87
g- L'embarquement des conteneurs.....	87
h- La chaîne documentaire.....	87
i- Le paiement	88
j-Les opérations internes après-vente.....	88
3.3. Les avantages de CEVITAL quant à l'exportation.....	89
3.4. Les contraintes à l'export de CEVITAL	89
3.5. Quelques recommandations.....	90
Conclusion de chapitre	92
Conclusion générale.....	93
Bibliographie.....	95
Annexe.....	97
Liste des tableaux.....	104
Liste des figures.....	105
Liste des schémas	106
Table de matières	107

