

*Université Abderrahmane Mira de Bejaia*  
*Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion*  
*et des Sciences Commerciales*  
*Département des Sciences commerciales*

*Mémoire de fin d'étude*

*En vue de l'obtention du diplôme de Master en Finance et*  
*Commerce International*

*Thème*

*Les stratégies d'internationalisation des entreprises*

*Cas de: La SARL IFRI*

*Présenté par :*

*M<sup>elle</sup> BERRAKI Nadia*

*Encadré par :*

*Dr. OUKACI Kamel*

*Membres de jury*

*M<sup>elle</sup> KHEBBACHE Nawel.....Presidente*  
*Mr AKARKAR Arezki.....Examineur*

*Année Universitaire*

*2012-2013*

## ***Remerciement***

*Nous tenons à remercier particulièrement Dr. OUKACI Kamel pour son encadrement, son soutien et ses précieux conseils concernant nos recherches.*

*Ainsi que les examinateurs qui ont accepté d'examiner notre présent travail.*

*Nos sincères reconnaissances vont également à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.*

***Dédicaces***

*Je dédie ce modeste travail à:*

*Mes très chers parents Kamel et Zahra Pour leur sacrifice,*

*Tendresse et encouragement*

*Mes sœurs Samia et Ania*

*Mes frères Djaaffar, Slimane et Farid*

*Toute ma famille.*

*Mes cousines Kahina ,Naima et Lynda*

*Mes amis sans exceptions, en particulier Djemi, Alil, Zahoo,*

*Ghania, Saloua*

***B. NADIA***

## Liste des abréviations

**ALGEX:** Agence Nationale de promotion du commerce extérieur

**BM:** Banque Mondiale

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

**CDD:** Code des Doits de Douanes

**CNIS:** Centre National de l'Informatique et des Statistiques des Douanes

**DTI:** Division International du Travail

**FMI:** Fond Monétaire International

**FMN:** Firme Multinationale

**FSPE:** Fonds Spécial de la Promotion des Exportations

**IBS:** Impôt sur les Bénéfices des Sociétés

**IDE:** Investissement Direct à l'Etranger

**OCDE:** Organisation pour la Coopération et le développement Economique

**OMC:** Organisation Mondiale du Commerce

**ONU:** Organisation des Nations Unis

**ONS:** Office National des statistiques

**SCI:** Société de Commerce International

**SGP:** Système Généralisé de Préférence

**PAS:** Programme d'Ajustement Structurel

**PIB:** Produit Intérieur Brut

**PME:** Petite et moyenne entreprise

**TAP:** Taxe sur l'Activité Professionnelle

**TVA:** Taxe sur la Valeur Ajouté

**UE:** Union Européenne

**UMA :** Union du Maghreb Arabe

## Listes des tableaux et figures

### 1- Liste des tableaux:

<b>Tableau n°01:</b> Les avantages et inconvénients de la standardisation.....	11
<b>Tableau n°02:</b> Modes de pénétration des marchés étrangers.....	18
<b>Tableau n°03:</b> Valeurs des critères par pays.....	31
<b>Tableau n°04:</b> Transcription des valeurs en nombres d'étoiles et hiérarchisation des pays .....	31
<b>Tableau n°05:</b> Les avantages et les inconvénients d'une licence internationale.....	37
<b>Tableau n°06:</b> Les avantages et les inconvénients d'une franchise internationale.....	38
<b>Tableau n°07:</b> Les avantages et inconvénients d'une filiale.....	39
<b>Tableau n°08:</b> Les avantages et les inconvénients du bureau de représentation et d'une succursale.....	41
<b>Tableau n°09:</b> Les avantages et inconvénients d'une Joint-venture.....	42
<b>Tableau n°10:</b> Les importations, les exportations et le solde commercial.....	47
<b>Tableau n°11:</b> La part des hydrocarbures dans l'exportation totale.....	49
<b>Tableau n°12:</b> L'évolution de la structure des exportations par régions 2003-2011.....	52
<b>Tableau n°13:</b> L'évolution des exportations hors hydrocarbures 2005-2012 .....	55
<b>Tableau n°14:</b> Types de produits exportés par l'Algérie en 2010.....	56
<b>Tableau n°15:</b> Les exportations hors hydrocarbures en Algérie :2011-2012.....	57
<b>Tableau n°16:</b> Identification de la SARL IFRI.....	68
<b>Tableau n°17:</b> Evolution de l'effectif d'IFRI 2009 à 2011.....	69
<b>Tableau n°18:</b> Présentation synthétique de la gamme IFRI.....	70
<b>Tableau n°19:</b> Les principaux clients et évolution du chiffre d'affaire par catégorie de client.....	73
<b>Tableau n°20 :</b> Les principaux fournisseurs de l'entreprise.....	74
<b>Tableau n°21:</b> La gamme de produits exportée par IFRI.....	77
<b>Tableau n°22:</b> La répartition des exportations de IFRI par région pour l'année 2012 .....	78
<b>Tableau n°23 :</b> Evolution des exportations par famille de produits.....	80
<b>Tableau n°24:</b> Evolution des exportations en Chiffre d'affaire.....	81

<b>Tableau n°25:</b> Evolution du chiffre d'affaire de l'entreprise IFRI.....	83
---	----

## **2- Liste des figures:**

<b>Figure n°01:</b> La courbe de cycle de vie de Vernon.....	17
<b>Figure n°02:</b> Le processus de la formulation de la stratégie internationale.....	22
<b>Figure n°03:</b> Matrice BCG.....	24
<b>Figure 04:</b> Diagnostic interne international.....	25
<b>Figure n°05:</b> L'analyse de l'environnement PASTEL.....	27
<b>Figure n°06:</b> Les six forces de Porter.....	28
<b>Figure n°07:</b> Le importations, les exportations et le solde commercial en Algérie.....	48
<b>Figure n°08:</b> La part des exportations hydrocarbures dans le totale des exportations.....	46
<b>Figure n°09:</b> Les exportations par régions.....	49
<b>Figure n°10:</b> La part des exportations hors hydrocarbures.....	58
<b>Figure n°11:</b> Evolution des effectifs durant la période 2009 à 2011.....	69
<b>Figure n°12:</b> Les exportations de IFRI par région.....	82
<b>Figure n°13:</b> L'évolution des quantités exportées.....	83
<b>Figure n°14:</b> La contribution des Sodas 1.25L dans le Chiffre d'affaire (2008-2012).....	81
<b>Figure n°15 :</b> Evolution du chiffre d'affaire de 2009 à 2011.....	83

# Sommaire

## Sommaire

<b>Introduction générale</b> .....	01
<b>Chapitre01 : Approche théorique et conceptuelle de l'internationalisation</b> .....	04
<b>Introduction</b> .....	04
<b>Section 01 : Généralités sur l'internationalisation</b> .....	04
<b>Section02 : Théories relatives à l'internationalisation</b> .....	13
<b>Conclusion</b> .....	19
<b>Chapitre 02 : La stratégie de développement à l'international</b> .....	20
<b>Introduction</b> .....	20
<b>Section01: La démarche internationale de l'entreprise</b> .....	20
<b>Section 02 : Les modes d'internationalisation</b> .....	32
<b>Conclusion</b> .....	42
<b>Chapitre 03 : Les exportations hors hydrocarbures en Algérie</b> .....	43
<b>Introduction</b> .....	43
<b>Section01:L'évolution de l'ouverture économique et les échanges commerciaux</b> .....	43
<b>Section 02: Les exportations hors hydrocarbures</b> .....	54
<b>Conclusion</b> .....	64
<b>Chapitre 04 : Stratégie d'internationalisation de l'entreprise IFRI</b> .....	65
<b>Introduction</b> .....	65
<b>Section 01: Présentation de l'entreprise IFRI</b> .....	65
<b>Section 02: La politique commerciale et d'exportation d'IFRI</b> .....	71
<b>Conclusion</b> .....	84
<b>Conclusion générale</b> .....	86
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	

## Introduction Générale

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

L'internationalisation est définie comme étant une stratégie de développement d'une entreprise en dehors de son marché national. Cependant, il n'est pas évident que toutes les entreprises qui ont des activités à l'international, peuvent avoir le même comportement.

Plusieurs dimensions peuvent être utilisées pour différencier ce comportement des entreprises, telles que les objectifs, la disponibilité de moyens nécessaires, et les choix stratégiques concernant son engagement à l'international.

Les économistes au fil du temps ont proposé différentes théories qui expliquent le phénomène d'internationalisation. Ces théories ont fourni des modèles explicatifs pour mieux identifier les facteurs qui mènent les entreprises à se développer à l'international.

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

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

Les entreprises adoptent alors, des stratégies mondiales cherchant à tirer profit des marchés en exploitant les avantages dont elles disposent. Selon la théorie de Dunning, qui a été développée en 1988, le mode de pénétration des marchés étrangers est en fonction des avantages que les entreprises détiennent, soit sous forme d'une exportation, une licence ou d'un investissement direct à l'étranger.

L'objectif de notre travail consiste à essayer de répondre à la question suivante:

Quel est le mode d'internationalisation qui représente les entreprises algériennes à l'international?

De cette question centrale découlent d'autres questions secondaires :

- Comment formuler une stratégie internationale et quels sont les différents modes d'internationalisation?

- Quel est la stratégie adoptée par l'entreprise IFRI pour se développer à l'international?

Nous proposons les hypothèses suivantes:

- La majorité des entreprises algériennes adoptent l'exportation pour se développer à l'international.

- Les entreprises algériennes se développent à l'international à travers des licences et investissements directs à l'étranger.

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

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

1- 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 algérienne à l'international.

2- L'enquête de terrain au sein de l'entreprise IFRI, pour étudier sa stratégie adoptée face à l'international.

Le travail est structuré de la manière suivante:

Le premier chapitre consiste à présenter l'approche théorique et conceptuelle sur le phénomène d'internationalisation, en termes de concepts de base, raisons, typologies et approches de l'internationalisations, ainsi les théories relatives à l'internationalisation.

Dans le second chapitre, nous étudierons la stratégie de développement international, en présentant la démarche à suivre par les entreprises et les différents modes d'internationalisation que peuvent choisir.

Le troisième chapitre consiste à traiter la situation des exportations en Algérie, en particulier les exportations hors hydrocarbures, en déterminant l'état de ces exportations, les raisons de stagnation de ces dernières et les dispositifs d'incitation mises en place par les pouvoirs publics.

Le quatrième chapitre consiste à traiter la stratégie d'exportation de IFRI. La première section sera consacrée à la présentation de l'entreprise. Dans la deuxième section, nous traiterons les politiques de IFRI, commerciale d'une manière globale ,et l'exportation en particulier.

# **CHAPITRE I**

## **Approche théorique et conceptuelle sur l'internationalisation**

**Introduction**

L'internationalisation des entreprises ne constitue pas un phénomène nouveau; il est relié à la mondialisation, à l'apparition du commerce international et les différents échanges entre pays. Plusieurs économistes proposent différentes théories qui justifient ce développement des entreprises à l'international.

Nous entamerons ce chapitre par une approche théorique et conceptuelle. Dans la première section, nous présenterons le phénomène d'internationalisation, ses raisons, les différentes typologies et approches. La deuxième section sera consacrée aux théories de l'internationalisation.

**Section01 : Généralités sur l'internationalisation****1-1 Définitions des concepts de base :**

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

Pour cela, on ne peut pas parler d'internationalisation sans parler de mondialisation de l'économie comme facteur majeur, ainsi les firmes multinationales comme acteur principal de l'internationalisation, et le phénomène de délocalisation des firmes.

**1-1-1 L'internationalisation :**

L'internationalisation de l'entreprise est un processus temporel et complexe mais dynamique. Il a pour objectif l'admission de l'entreprise sur les marchés étrangers, qui ont des différenciations culturelles, économie et juridique par rapport au marché national.

Aussi « 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 des partenariats internationaux... »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> 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.132.

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.<sup>2</sup>

Même si le développement à l'international est indispensable pour l'entreprise, cette décision nécessite de mener une réflexion, une méthode, réaliser un diagnostic avant l'action, et donc d'avoir une vision à long terme de l'entreprise et de son marché visé.<sup>3</sup>

### **1-1-2 La mondialisation**

La mondialisation est un phénomène qui constitue la création d'un espace mondial tendant à supprimer les frontières nationales, et un processus multidimensionnel qui induit l'entreprise à se développer à l'international sous diverses formes d'internationalisation, qui sont relativement indépendantes, tel que les flux internationaux de capitaux, d'actifs productifs, de transfert technologique, les mouvements de migration et les mouvements de localisation des firmes ou en voie de multinationalisation...etc.<sup>4</sup>

D'ailleurs, depuis la fin de la seconde guerre mondiale, l'internationalisation est considérée la stratégie la plus développée, elle représente aujourd'hui une réalité inévitable qui s'impose à toute les entreprises, indépendamment de leur taille et de leur secteur d'activité<sup>5</sup>.

### **1-1-3 Les firmes multinationales :**

Pour les firmes multinationales qu'on considère comme moteur de l'internationalisation, mais aussi la conséquence de la mondialisation, sont des entreprises qui adoptent les stratégies de développement à l'international.

Les organisations comme l'Organisation des Nations Unies (ONU) et l'Organisation pour la Coopération et le Développement Economique (OCDE) définissent « la multinationale » d'une entreprise en fonction de son impact sur le commerce et l'investissement mondial.

---

<sup>2</sup> Lemaire J-P: " stratégies d'internationalisation : développement international de l'entreprise", 2<sup>ème</sup> édition, Ed Dunod, Paris, 2003, p.04

<sup>3</sup> Bouveret-Rivat C, Mercier-Suissa C : "PME: Conquérir des parts de marché à l'international", ED Dunod, Paris, 2010, p. 08- 09.

<sup>4</sup> Graiche L: " les formes d'implantation des firmes en Algérie: Objectifs et stratégies", thèse en vue de l'obtention du doctorat en science de gestion, Université de Tizi ouzzou, 2012, p.06

<sup>5</sup> Amelon J, Cardebat J ,op.cit, p.132.

Pour l'OCDE une firme multinationale est : « Toute entreprise qui, indépendamment de sa forme juridique particulière, exerce un contrôle direct ou indirect sur les actifs possédés par une ou plusieurs entreprises situées dans des pays différents de celui ou cette entreprise a son siège social»<sup>6</sup>.

L'ONU définit la multinationale comme de « grandes entreprises transnationales qui possèdent ou contrôlent des infrastructures de productions ou de services à l'extérieur du pays dans lequel elles sont basées ».<sup>7</sup>

### 1-1-4 La délocalisation :

On parle d'une délocalisation, lorsque une entreprise fait une nouvelle localisation, c'est-à-dire une entreprise qui était localisée dans un pays donné, décide de déplacer tout ou une partie de ses activités de production vers un autre pays.

Les mouvements de délocalisation des entreprises peuvent être considérés comme une caractéristique des économies nationales qui s'ouvrent aux échanges internationaux, cette décision de se délocaliser est prise souvent par les grandes firmes<sup>8</sup>.

Le développement de l'entreprise justifie parfois une délocalisation, soit pour réduire ses coûts de production et on parlera alors, d'entreprise à stratégie productive, soit par sa demande finale ce qui est le cas des entreprises à stratégie commerciale.<sup>9</sup>

### 1-2- Les raisons d'internationalisation des entreprises:

L'internationalisation est une stratégie adoptée par l'entreprise hors de son marché domestique, afin de bénéficier de différents avantages.

On trouve plusieurs raisons qui expliquent ce développement à l'international, d'une manière générale, l'ouverture vers l'extérieur permet à l'entreprise de conquérir de nouvelles parts de marchés, d'accroître son existence, son autorité, et d'augmenter son chiffre d'affaire .

---

<sup>6</sup> Graiche L, op.cit.p15.

<sup>7</sup> idem

<sup>8</sup> Dourousset M: "la mondialisation de l'économie", 2<sup>ème</sup> édition, Ed Ellipses, 2005, p.70

<sup>9</sup> Bouveret-Rivat C ,Mercier-Suissa C, op.cit, p.46-47.

**1-2-1 Les raisons commerciales :**

- En raison d'une saturation du marché national, et les difficultés qu'elle rencontre sur ce marché, l'entreprise est parfois obligée de s'internationaliser en augmentant ses ventes, pour qu'elle puisse poursuivre sa croissance<sup>10</sup>.
- La concurrence s'internationalise, avec l'ouverture et l'apparition nouveaux marchés, l'entreprise ne peut plus considérer son marché national comme le seul marché, il faut occuper le terrain là où se trouvent les clients et les concurrents.
- La spécialisation de l'entreprise ; c'est-à-dire pour certaines activités elle ne se limite pas uniquement sur le marché local compte tenu du faible nombre de clients potentiels, pour cela l'internationalisation permet à l'entreprise d'éviter le risque de la spécialisation<sup>11</sup>.
- Les stades de développement international coïncident avec le cycle de vie du produit : la première phase de ce cycle démarre dans le pays de l'entreprise innovatrice, qui lance un nouveau produit pour des consommateurs à fort pouvoir d'achat, puis la phase de croissance l'entreprise exporte son produit vers les pays développés, le produit arrive à maturité, sa technologie s'est banalisée, les concurrents apparaissent sur les marchés étrangers, l'entreprise installe des filiales à l'étranger pour servir les marchés locaux. La phase déclin ; l'entreprise délocalise sa production vers les pays à faible coût et réimporte le produit sur son territoire d'origine.<sup>12</sup>

**1-2- 2 Les facteurs industriels :**

- La baisse des coûts de production liée à la délocalisation permet d'augmenter les ventes, et produire en grande quantité et abaisser les coûts unitaires, ce qui permet la réalisation d'économies d'échelle au niveau de la production, des approvisionnements, de la recherche et développement...etc.
- L'investissement à l'étranger procure des avantages concurrentiels, en implantant des unités de production dans les pays qui permettent ; bas niveau des salaires, disponibilité des ressources à moindre coût et une productivité de travail importante.<sup>13</sup>

L'entreprise qui s'ouvre à l'international, dispose d'une puissance industrielle et financière, elle répartit les risques économiques et politiques entre les différents pays.

---

<sup>10</sup> François D: " Marketing international", 4<sup>ème</sup> édition, Ed Dunod,2002, p.28-31.

<sup>11</sup> idem

<sup>12</sup> Muchielli J-L et Mayer T: "Economie internationale", Ed Dalloz, 2005, p.131.

<sup>13</sup> François D, op.cit.p30.

**1-2-3 Les facteurs d'opportunités :**

- A la suite des foires et salon internationaux, l'entreprise peut découvrir qu'il existe une demande à l'étranger pour ses produits. Cela l'encourage à adopter une démarche plus rationnelle pour conquérir des clients étrangers.
- Un surplus de production ou bien une production excédentaire, l'entreprise peut recourir à l'exportation pour écouler ses stocks.
- La motivation des dirigeants ; la décision de s'internationaliser dépend du comportement des dirigeants de l'entreprise.<sup>14</sup>

**1-2-4 Les raisons liées à l'environnement :**

Après 1945, l'ouverture des marchés rendus possible par la mise en place du système monétaire international et les accords de GATT, qui s'est traduit par un fort développement des échanges, la multiplication des accords de libre-échange...etc.<sup>15</sup>

**1-3 La typologie de l'internationalisation :**

Les entreprises qui s'ouvrent à l'international adoptent des différentes stratégies d'internationalisation, et ça selon les moyens, les capacités et le choix de l'entreprise. On a quatre typologies qui sont :

**1-3-1 La stratégie internationale :**

On dit que l'entreprise choisit une stratégie internationale, lorsqu'elle commence à étendre ses activités à d'autres pays, et que son centre de décision et le système de production et de commercialisation se trouvent dans le pays d'origine.

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

Ce type de stratégie est adopté généralement par les entreprises situant à la première phase du processus d'internationalisation.<sup>16</sup>

**1-3-2 La stratégie multinationale :**

L'entreprise multinationale est celle qui a un engagement à l'international plus large que celui de l'entreprise internationale, c'est-à-dire elle localise ses opérations de production et de

---

<sup>14</sup> François D, op.cit, p.30.

<sup>15</sup> idem

<sup>16</sup> Leroy F:" les stratégie de l'entreprise" ,3<sup>ème</sup> édition, Ed Dunod, Paris, p.72.

commercialisation dans des différents pays, et son centre de décision reste toujours dans le pays d'origine.

L'entreprise multinationale adopte des stratégies multidomestiques pour mieux adapter sa politique commerciale aux spécificités des marchés locaux, d'une autre manière c'est une stratégie qui suit une politique d'adaptation. Les produits ou les services sont développés selon les spécificités de chaque marché local afin de répondre aux besoins des consommateurs.<sup>17</sup>

### **1-3- 3 La stratégie globale :**

La stratégie globale est dite aussi mondiale, c'est de considérer le monde comme un seul marché, axé autour d'une approche de standardisation. Cette entreprise a une présence commerciale et industrielle au niveau mondial. L'offre de biens et services standardisé avec même marketing sur tous les marchés. Les entreprises mondiales ont investi et sont présentes dans de nombreux pays. Ils commercialisent leurs produits par l'utilisation de la même image coordonnée et la même marque dans tous les marchés..<sup>18</sup>

Ce type d'organisation est rarement adopté par les entreprises, en raison de la difficulté qu'elles rencontrent, l'entreprise globale essaie de dépasser les différences culturelles et religions qu'on peut considérer comme les éléments qui freinent le développement de cette stratégie.

### **1-4-3 La stratégie transnationale :**

L'entreprise transnationale en quelque sorte combine la stratégie globale et multidomestique , dans le but de développer son avantage concurrentiel à l'échelle mondiale.

L'objectif principal de cette stratégie est d'identifier et exploiter les opportunités locales, toute en gardant une coordination générale des activités.<sup>19</sup>

### **1-4 Les approches de l'internationalisation :**

Le développement international de l'entreprise, implique le choix d'orientation de sa stratégie, qui veut dire, l'entreprise doit choisir une approche qui l'aidera à développer son

---

<sup>17</sup> Andrew H : " Différence entre une entreprise mondiale, transnationale, entreprise internationale et multinationale ", Sur le cite: [http:// leeiwan.wordpress.com/](http://leeiwan.wordpress.com/). 10/04/2013.

<sup>18</sup> Amelon J, Cardebat J, op.cit, p.171.

<sup>19</sup> ibid., p.172.

activité à l'international. Les entreprises sont confrontées à deux dimensions ; la dimension globale et la dimension locale.

L'approche globale est caractérisée par une standardisation, par contre l'approche locale est caractérisée par une adaptation.

On ajoutera une troisième dimension, c'est l'approche glocalisation qui adopte une politique de standardisation-adaptation.

## **1- l'approche globale :**

### **1-1 définition**

Elle consiste à adopter une politique de standardisation de produit, l'entreprise considère le monde comme un seul marché. Un seul produit ou service destiné à tous les marchés, avec un seul conditionnement, une politique de marketing indifférente.

Selon le théoricien de la globalisation, et praticien en marketing ; Théodore Levitt écrivait en 1983 : « la société globale opérée avec constance et résolution, a des coûts relativement bas comme si le monde où les principales régions constituaient une entité unique, elle vend la même chose partout, de la même manière, partout ». <sup>20</sup>

En adoptant l'approche globale, l'entreprise doit standardiser son produit, sa marque, sa publicité. Cinq facteurs clés peuvent expliquer le développement de l'approche globale en marketing. Ils tiennent <sup>21</sup> :

- Aux produits eux-mêmes
- Aux consommateurs
- Aux entreprises
- Aux agences de publicités
- Aux médias (presses internationales...)

---

<sup>20</sup> Lecouvre L: " les stratégies de standardisation, différenciation et glocalisation des produits à l'international", sur le site: [www.Devese.fr/media doc/2005,08/04/2013,p.15](http://www.Devese.fr/media/doc/2005,08/04/2013,p.15).

<sup>21</sup> François D: " Marketing international", op.cit, p.55.

**Tableau 01: Avantages et inconvénients de la standardisation:**

Les avantages de la standardisation	Les inconvénients de la standardisation
-La réalisation d'économie d'échelles et la réduction des coûts.	-La perte de part de marché.
-La création d'une image de marque homogène et forte.	-Le manque de flexibilité et une capacité de réaction affaiblie face à la concurrence
-Une synergie de plusieurs systèmes entre pays.	-L'ignorance des disparités de goût et d'habitude de consommation.

Source: FRANCOIS David: " Marketing international", op.cit, p.56.

Pour réussir en marketing par la voie de la standardisation internationale, il faut retrouver quelques conditions de marchés particulières :

- L'existence de segments homogènes transfrontaliers,
- L'importance suffisamment grande de ces segments homogènes,
- Des capacités organisationnelles capables d'élaborer et de contrôler la politique de standardisation.

## 2- L'approche locale

Pour certaines entreprises, elles utilisent la politique standardisation dans leur stratégies d'internationalisation, alors que d'autres adoptent la politique d'adaptation.

Cette stratégie est centrée sur les spécificités des marchés locaux, c'est-à-dire elle vise à proposer une offre sur une zone géographique ayant les caractéristiques spécifiques.<sup>22</sup>

En effet, les besoins des consommateurs diffèrent d'un marché à un autre, les pratiques culturelles sont variées, la différence en termes de revenus des consommateurs. Cette approche se base sur les différences entre les consommateurs plutôt que sur leurs similitudes.

Cette stratégie apparaît efficace dans les situations suivantes:<sup>23</sup>

- Les segments de clientèle sont très différents en termes de préférences et de niveau de prix recherchés ;

<sup>22</sup>Ferray A, Lusseauit A : « analyse stratégique », Ed Ellipes, 2001, p.68.

<sup>23</sup> Lecouvre L ,op.cit,p.30.

- Les clients ne perçoivent pas la marque de la même manière.
- Il y a plusieurs offreurs concurrentiels sur le marché.

L'approche locale peut présenter certaines avantages et les inconvénients:<sup>24</sup>

Les avantages	Les inconvénients
<p>-L'adaptation permet à l'entreprise de bénéficier d'une compétitivité accrue de nombreux marchés étrangers</p> <p>-La division des entreprises entre les marchés.</p> <p>- La stratégie d'adaptation permet également et surtout de respecter; les attentes des consommateurs, les contraintes juridiques locales, le contexte culturel et le pratique de la communication commerciale.</p>	<p>- Les coûts sont très élevés lorsque l'entreprise choisit d'adapter ses produits aux marchés locaux.</p> <p>- La stratégie d'adaptation comporte des contraintes commerciales avec le risque de faire perdre l'image de l'entreprise grâce à certaines produits.</p>

source: Lecouvre L ,op.cit, p37-41.

**3- L’approche glocalisation :**

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

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

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

La glocalisation offre un positionnement identique du produit ou la même image de l'entreprise tout en adoptant les moyens utilisés pour chaque pays, cela nécessite des modifications mineurs avec moindre coûts.<sup>25</sup>

Ainsi, elle permet la commercialisation d'un produit sous formes simplifiées, pour pouvoir pénétrer les marchés à faible pouvoir d'achat.

<sup>24</sup>Lecouvre L ,op.cit, p37-41.

<sup>25</sup> ibid. p 47.

**Section 02 : Les Théorie relatives à l'internationalisation****2-1 Les théories traditionnelles****2-1-1 La théorie de l'avantage absolu**

La source principale de richesse réside dans la division du travail, c'est pourquoi chaque pays doit renoncer à tout produire seul, il faut au contraire favoriser la division internationale du travail (DTI) et favoriser les échanges.

Pour comprendre cette théorie, on prend l'exemple de deux différents pays qui produisent dans deux secteurs différents, on suppose que le pays A produit des véhicules et le pays B produit des vêtements. Pour produire une unité (voiture) cela demande deux employés dans le pays A contre six employés dans le pays B, de même pour produire les vêtements (une chemise) le pays A met au travail quatre employés contre deux employés dans le pays B.

Dans ce cas, le pays A possède un avantage absolu dans la production des véhicules tandis que le pays B détient l'avantage pour les vêtements.

On pourrait traduire cet exemple en disant que la production des voitures demande moins de main d'œuvre dans le pays A qu'en pays B, et la productivité dans l'industrie des véhicules est donc plus élevé dans le pays A d'où son avantage absolu. Les deux pays gagneraient-ils à faire des échanges ?<sup>26</sup>

Il est évident de recourir à l'échange, le pays A exporterait ses véhicules vers le pays B et importerait des vêtements, donc le pays A va se spécialiser dans la production des véhicules pour lequel il est plus efficace et de le vendre sur les marchés internationaux afin de pouvoir importer à un prix avantageux les biens pour lesquels le pays est le moins efficace et pareil pour le pays B.

Cette spécialisation des deux pays dans les produits où ils ont l'avantage constitue le modèle classique d'avantage absolu.

**2-La théorie de l'avantage comparatif**

David Ricardo a développé l'analyse d'Adam Smith, il va plus loin que lui en soutenant que ce n'est pas la différence internationale des niveaux de salaires qui doit fonder la

---

<sup>26</sup>Nyahoho E, Proulx P: " Le commerce international: théories, politique et perspectives industrielles", 2<sup>ème</sup> édition, Ed Presses de l'Université du Québec, 2000, p.102.

spécialisation, mais celle des coûts de production exprimés en heures de travail, c'est à dire les différences de productivité du travail.

L'avantage comparatif d'un pays est d'avoir des ressources naturelles ou des facteurs sociaux, politiques ou économique favorables qui représentent un avantage pour la localisation dans un pays concerné, mais la firme peut posséder de nouvelles technologies, expériences, informations ... etc qui constituent une base et un avantage sur le marché.

On considère l'avantage comparatif l'argument le plus puissant qui démontre l'intérêt de l'échange international et la spécialisation des pays dans la production qu'ils maîtrisent le mieux.<sup>27</sup>

Ainsi, selon cette théorie la réponse pour la question « pourquoi les entreprises s'internationalisent ? » on peut dire « parce que elles détiennent l'avantage comparatif qui leur assure l'opération d'internationalisation. »

### **3- La théorie de HECKSHER OLIN SAMUELSON « HOS » :**

Les trois auteurs ont été amenés à considérés les effets de la spécialisation internationale, notamment sur les prix des facteurs de production.

En effet, le commerce international conduit chaque pays à se spécialiser dans la production intensive en facteur abondant sur son territoire. si toutes les nation sont les mêmes prix y aura pas de raisons pour justifier l'échange avec l'extérieur.

Une nation qui a recours à l'importation d'un produit qu'elle peut fabriquer localement c'est uniquement parce qu'il lui coûte moins chère à importer. Cette différence de prix peut avoir des origines diverses : des techniques de production, des goûts des consommateurs, de facteurs de production...etc.<sup>28</sup>

La théorie de HOS met l'accent sur cette différence de dotation factorielle des coûts. Les pays se spécialisent dans la fabrication des produits intensifs (en grande quantité) de facteurs de production disponible en abondance dans ce pays, et importent les produits qui utilisent les facteurs de production qui sont rares.

---

<sup>27</sup> Graiche L, op.cit,p.102.

<sup>28</sup> Muchielli J-L , Mayer, op.cit, p.146.

**2- Les nouvelles théories :****1- La théorie de cycle de vie du produit :**

La théorie de cycle de vie des produits formulée par VERNON(1966) met l'accent sur le nouveau produit lui-même et sur son cycle de vie. Elle vise à justifier les raisons d'implantation des entreprises à l'étranger. Cette approche se base sur le concept de cycle de vie et l'écart technologique entre les pays. Elle relie l'évolution du produit innové et sa place dans la structure du commerce international tout au long de son cycle de vie.<sup>29</sup>

On peut subdiviser la vie du produit en quatre phases ; lancement du produit, croissance, maturité et déclin. A chaque phase, les entreprises adoptent des stratégies d'internationalisation différentes correspondent aux différents stades de développement à l'international.

Trois groupes de pays peuvent être considérés : le pays innovateur, les pays développés suiveurs et les pays en voie de développement.<sup>30</sup>

Cette théorie explique le passage de la production nationale à l'exportation du produit puis à la fabrication à l'étranger et en fin à la réexportation vers le marché d'origine du produit.

- **La phase de lancement :**

Après la recherche et le développement fait sur un produit l'entreprise lance alors son produit innové sur le marché local, la production avec quantité limitée, le prix du produit est élevé, sauf les consommateurs à haut revenu qui achètent ce produit.

Ainsi, la demande s'étend dans l'ensemble des pays développés.

- **la phase de croissance :**

Dans cette étape la demande s'accroître et devient très forte dans le pays innovateur ainsi dans les pays développés, les prix commencent à baisser, avec la standardisation de la production et la réalisation des économies d'échelles. L'entreprise commence à exporter son produit vers les pays à revenu élevé et qui ont la capacité d'innover.

- **La phase de maturité :**

L'entreprise innovatrice dans cette étape perd peu à peu son avantage concurrentiel technologique, l'apparition des entreprises concurrentes de l'entreprise, cette dernière perd ces parts de marchés, pour faire face à cette perte l'entreprise se délocalise et produit dans les pays importateurs du produit où les coûts de facteurs de production sont plus faibles.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> *ibid.* p.131.

<sup>30</sup> Amelon J, Cardebat J, *op.cit.*, p138.

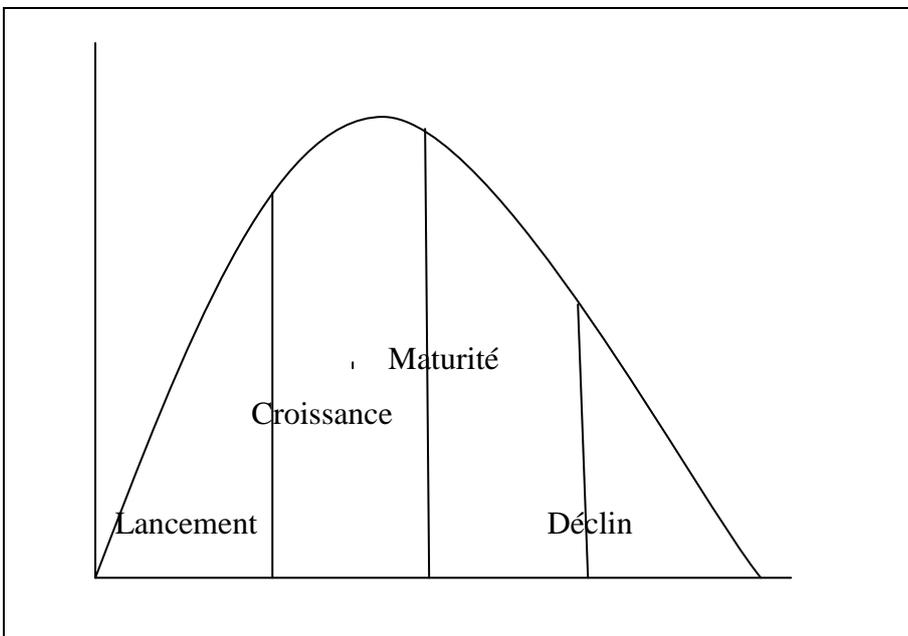
<sup>31</sup> *idem*

- **La phase de déclin**

Le produit arrive au déclin, la production dans le pays innovateur s'arrête et le pays fait recours à l'importation de ce produit en provenant des filiales à l'étranger. La production est transférée vers les pays moins développés.

La théorie de Vernon donne un aperçu sur le processus d'internationalisation des entreprises ; l'entreprise innove un produit et le lance sur le marché local après elle exporte ce produit et en dernier lieu l'implantation des filiales à l'étranger ou avec d'autres formes d'investissements directs à l'étranger (multinationalisation de l'entreprise).

**Figure n° 01: La courbe de cycle de vie du produit de VERNON**



Source: Amelon J, Cardebat J, op.cit, p139

## 2-La théorie de paradigme OLI :

OLI (Owener Ship advantages) une théorie qui a été développée par J. DUNNING (1988), il a proposé une analyse d'ensemble des conditions d'existence des firmes multinationales et les facteurs explicatifs des investissements directs à l'étranger<sup>32</sup>

Alors, la théorie d'OLI signifie :

**1-(O)Ownership advantages** : La question principale est « pourquoi les firmes vont-elles à l'étranger ? » sont les avantages spécifiques de la firme qui sont des actifs incorporels que l'entreprise possède et susceptible d'être exploités d'une manière rentable à une échelle plus

<sup>32</sup> Muchielli J-L et Mayer T, op.cit, p.259.

large. il s'agit des technologies divers, personnel qualifié, les noms de marque, capacité d'innover capacité de financement, etc<sup>33</sup>.

**2-(L) Localisation avantages :** La question à poser est : « où l'entreprise doit-elle s'implanter? ». C'est de regrouper tous les possibilités pour l'implantation dans un pays d'accueil là où l'entreprise maximise ses avantages spécifiques<sup>34</sup>. Une présence physique sur un marché étranger est nécessaire pour être compétitif et l'intérêt d'une division internationale du processus de production peuvent tirer profit des différences des prix et des salaires.

**3- (I) Internalization avantages :** La question ici est la suivante : « quelle forme d'implantation que l'entreprise va-elle choisir ? » l'entreprise est face à diverses formes d'implantation à l'étranger, elle a le choix ; une exportation, installé une filiale, partenariat (joint-venture, participation, co-entreprise...), vente sous licence. L'entreprise va choisir la forme qui lui permet de maximiser ses avantages spécifiques<sup>35</sup>

Ainsi, l'entreprise choisira une forme d'implantation en fonction de ces avantages ; si elle réunit les trois avantages (OLI), l'implantation sera sous forme d'investissement direct à l'étranger, si elle possède un avantage spécifique et un avantage à l'internalisation (OI) le choix sera une exportation et enfin si elle détient qu'un avantage spécifique (O) le choix préférable c'est une vente de licence ou l'accord contractuel<sup>36</sup>.

Les choix sont représentés sur le tableau suivant :

**Tableau 02 : Modes de pénétration des marchés étrangers selon le paradigme OLI**

Modes de pénétration des marchés	Avantages		
	O	L	I
Investissement direct à l'étranger IDE	+	+	+
Exportation	+	-	+
Licence	+	-	-

Source : J.DUNNING.1988

<sup>33</sup> Lemaire J-P, op.cit,p.99.

<sup>34</sup> Graiche L, op.cit, p.71.

<sup>35</sup> Amelon J, Cardebat J, op.cit, p142.

<sup>36</sup> Bouveret-Rivat, Mercier-Suissa C, op.cit, p.46.

**3- La théorie d'oligopole:**

La théorie de la réaction de l'oligopolistique de Knickerbolker est une approche fondée sur le comportement concurrentiel d'un groupe d'entreprises de même secteur sur un marché.<sup>37</sup> L'explication de la réaction oligopole c'est lorsque une entreprise dominante dans un secteur déterminé modifie le jeu concurrentiel sur le marché à fin de garder toujours ses parts de marché, et ça par l'implantation des filiales et d'investir à l'étranger, les entreprises concurrentes réagissent à ce comportement en investissant elles aussi à l'étranger. Cette approche présente l'opération d'implantation à l'étranger et de multinationalisation de firmes; l'entreprise dominante d'abord puis les entreprises concurrentes suiveuses dans un comportement défensif de celui de l'entreprise.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Amelon J, Cardebat J, op.cit,p.145.

<sup>38</sup> Graiche L ,op.cit, p.76

**Conclusion :**

L'internationalisation représente souvent une forte opportunité de développement. Ce dernier est justifiée par des facteurs liés à l'entreprise; conquérir de nouvelles parts de marchés, d'accroître sa notoriété, son influence, son chiffre d'affaires, de diversifier ses approvisionnements et ses débouchés. D'autres facteurs tel que la concurrence qui s'internationalise, le développement de certains marchés et les obstacles tarifaires et non tarifaires qui poussent également l'entreprise à s'internationaliser.

Le 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 en fin 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 d'oligopole présente l'opération d'implantation à l'étranger et de multinationalisation des firmes; l'entreprise dominante d'abord puis les entreprises concurrentes suiveuses dans un comportement défensif de celui de l'entreprise.

## **CHAPITRE II**

### **La stratégie de développement à l'international**

## Introduction

Se lancer dans l'expansion internationale sans réaliser une analyse stratégique préalable, est une erreur majeure, qui peut conduire l'entreprise à un échec lourd. Pour qu'une stratégie d'internationalisation soit efficace, l'entreprise doit mobiliser tous les moyens nécessaires, ses ressources, tracer ses objectifs généraux d'un côté, et d'un autre faire une analyse sur son environnement externe; ses concurrents, sélection de pays en identifiant leur menaces et opportunités.

L'objectif de ce chapitre, est de faire une étude sur la stratégie d'internationalisation, sa formulation et la mise en œuvre de cette stratégie, c'est ce qu'on va voir dans la première section. dans la deuxième section, nous présenterons les différents modes d'internationalisation.

### Section 01: La démarche internationale de l'entreprise

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

#### 1-1 La formulation de la stratégie

##### 1-1-1 Définition et objectifs:

La notion de stratégie est définie comme étant les moyens mis en place par l'entreprise afin d'atteindre les objectifs stratégiques fixés par les dirigeants. Et ce pour se créer un positionnement favorable par rapport à ses concurrents<sup>39</sup>.

La stratégie sert à réaliser les orientations des politiques générales prises par l'entreprise. La formulation de la stratégie à proprement parler représente le résultat de la comparaison entre les contraintes, les menaces, et les possibilités environnementales. Alors, les dirigeants identifient les options stratégiques, sélectionnent et déterminent les priorités. La formulation de la stratégie internationale suit un processus dans le quel, l'entreprise utilise des moyens et outils similaire à ceux utilisés pour l'élaboration d'une stratégie dans le marché domestique.<sup>40</sup>

<sup>39</sup> Amelon J, Cardebat J, op.cit, p.173.

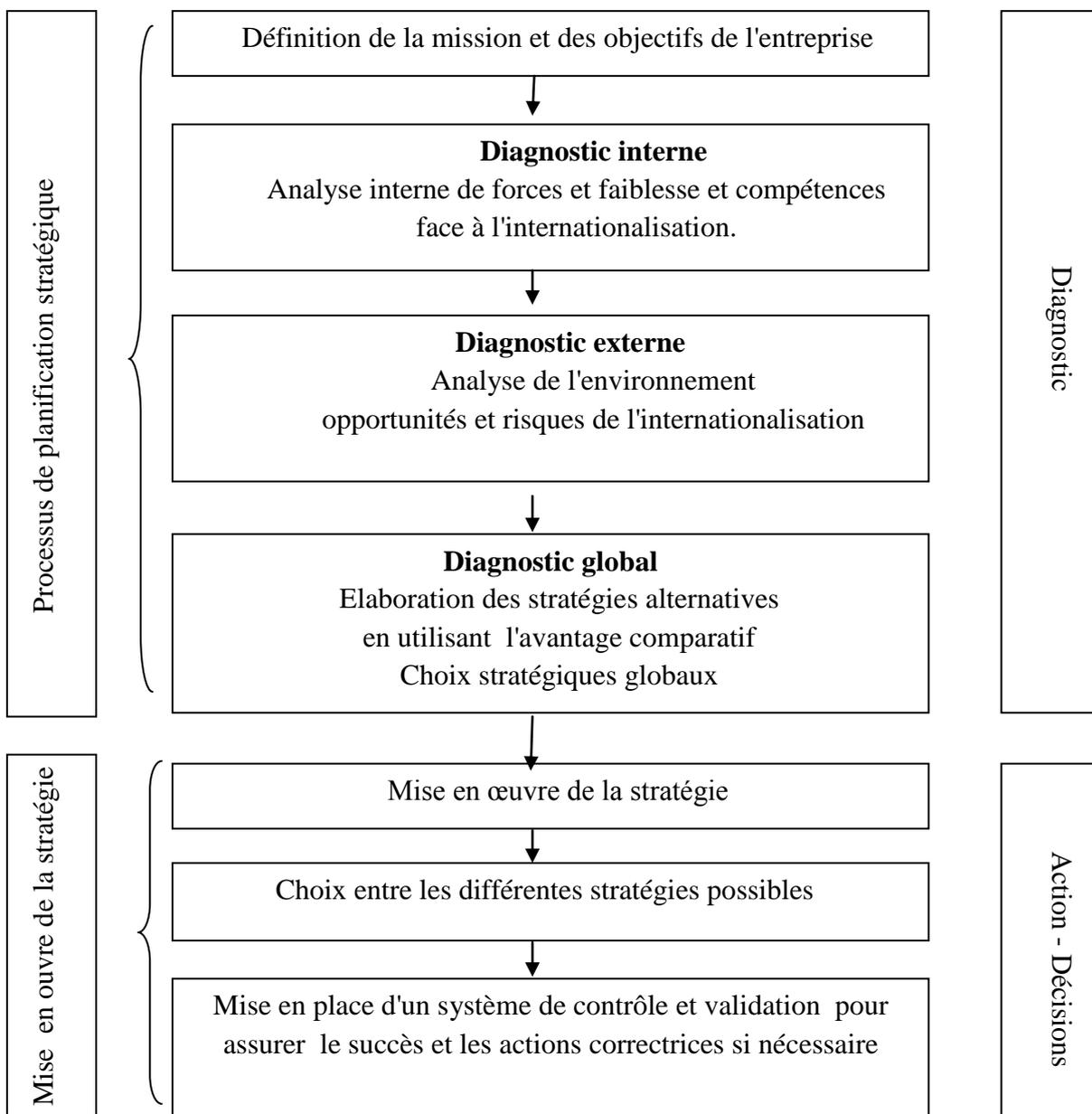
<sup>40</sup> idem

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

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

Ces objectifs doivent être réalisables, quantifiés, hiérarchisés, et cohérents. <sup>41</sup>

Figure02:Le processus de la formulation de la stratégie internationale <sup>42</sup>



<sup>41</sup> Amelon J, Cardebat J , p.175.

<sup>42</sup> idem

### 1-1-2 Diagnostic interne:

L'analyse interne de l'entreprise permet d'évaluer la situation stratégique, cette évaluation fait ressortir les forces et les faiblesses de l'entreprise face à l'internationalisation, en terme de ressources humaine (compétences), techniques (éléments matériels et immatériels) et financiers (les sources de financement).<sup>43</sup>

Les outils les plus utilisés dans l'analyse interne sont:<sup>44</sup>

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

M. Porter distingue deux types d'activités :

- ✓ 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:** Sont les éléments que l'entreprise doit maîtriser pour contrer ses concurrents et d'avoir un avantage concurrentiel sur le marché.

- **La segmentation stratégique les DAS" Domaines d'activités stratégiques":**

L'existence de plusieurs activités dans l'entreprise, nécessite le découpage des activités par domaines d'activités stratégiques DAS.

La DAS sont présentés en termes de couple produits/marchés, ils ont des points en commun. la segmentation stratégique est un outil d'analyse et d'aide à la décision.

- **L'analyse du portefeuille d'activité:**

Cette analyse est développée sous forme de matrices. La méthode du Boston Consulting Group BCG est la plus ancienne et la plus simple à mettre en œuvre. Elle permet de situer les produits de l'entreprise par rapport à ceux de la concurrence dans le but de faciliter la prise de décision quant à la consolidation de la position, le développement, ou le retrait de certains produits.<sup>45</sup>

L'objectif de cette matrice est d'analyser l'équilibre et la cohérence du portefeuille de produit de l'entreprise. Elle consiste à placer les différentes activités dans un tableau à

<sup>43</sup> Graiche L, op.cit, p.128.

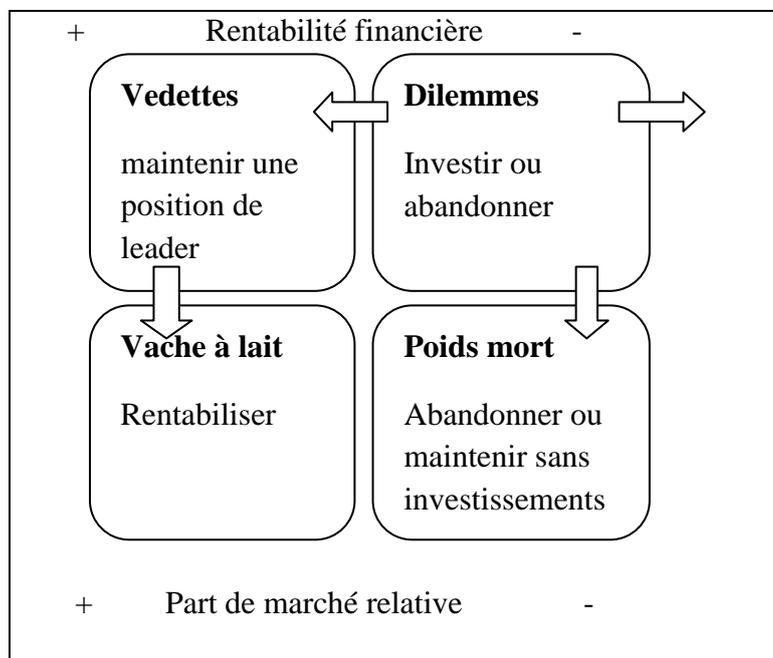
<sup>44</sup> Amelon J, Cardebat J, op.cit, p.178.

<sup>45</sup> ibid. p.180.

quatre cases en basant sur deux variables stratégiques: le taux de croissance d'activité et la part de marché relative.<sup>46</sup>

- ✓ **Les produits dilemmes:** Ce sont des produits en phase de lancement. Ils présentent un fort potentiel de développement pour l'entreprise mais ce sont des produits coûteux, qui nécessitent des investissements en communication. Leur rentabilité est possible si l'entreprise parvient à augmenter sa part de marché relative. Le produit se transforme alors en un produit vedette. Dans le cas contraire, ce produit évolue en poids mort et sera retiré du marché.<sup>47</sup>
- ✓ **Les produits vedettes:** Ce sont des produits en phase croissance qui sont prometteurs pour l'entreprise. Ils génèrent des profits mais seront très rentable pour l'avenir.
- ✓ **Les produits vache à lait:** Ce sont des produits en pleine phase de maturité.ils sont peu coûteux et génèrent un profit assurant l'autofinancement des autres produits (vedette et dilemme).<sup>48</sup>
- ✓ **Les produits poids mort:** ce sont des produits en phase de déclin.ils sont en situation difficile et ne représentent plus rien à l'entreprise.

**Figure n°03:** Matrice BCG: croissance/ part de marché<sup>49</sup>



<sup>46</sup> Amelon J, Cardebat J, op.cit,p.181.

<sup>47</sup> idem

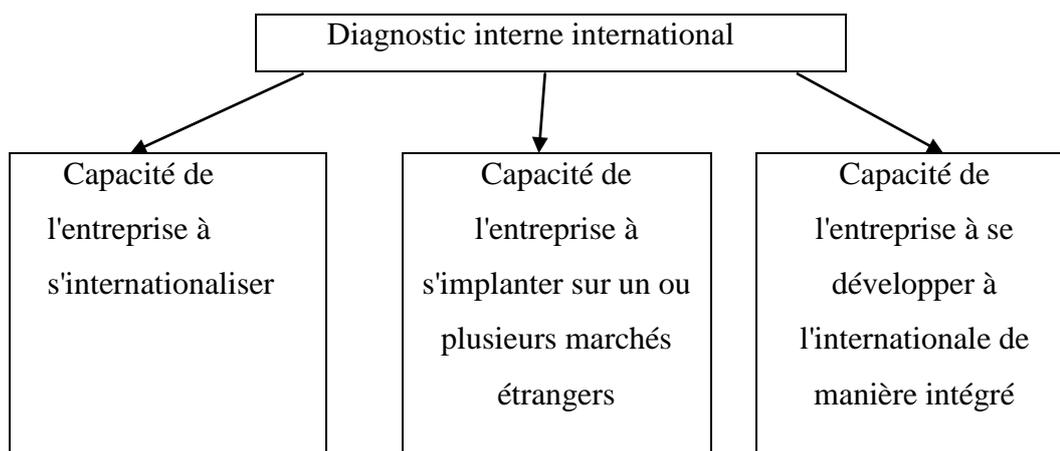
<sup>48</sup> idem

<sup>49</sup> idem

Le diagnostic interne se fait dans une vision d'internationalisation, se réalise en fonction de la phase de développement atteint par l'entreprise .

L'entreprise se trouve en phase d'internationalisation initiale ,en phase de développement locale ou en phase de multinationalisation .On peut le schématisé comme suit:

**Figure 04:** Diagnostic interne international



Source: GRAICHE L:" les formes d'implantation des firmes multinationales en Algérie: Objectifs et stratégies",op.cit p.128.

- **L'évaluation de la capacité d'internationalisation:** S'adresse particulièrement aux entreprises peu exportatrices ou à celles qui sont pas ouvertes sur l'extérieur, cherchant à diversifier ses marchés ou la recherche de nouveaux approvisionnements.

Dans cette étape , il ya lieu d'adapter aux marchés étrangers en prenant en considération tous les aspects environnementaux , analyser la capacité productive de l'entreprise concernant le niveau des coûts, les capacités de production disponibles, et d'évaluer le marketing (connaissance de l'environnement concurrentiel, l'expérience internationale...) , et aussi les finances ( les ressources disponibles, le niveau de la trésorerie...)<sup>50</sup>

- **L'évaluation des entreprises qui veulent s'implanter sur des marchés étrangers:** Cette évaluation concerne la capacité stratégique de l'entreprise à gérer à distance , et que leur dirigeants disposent nécessaires à leur prise de décision.

Ainsi, il est important de reprendre les principaux éléments du diagnostic de la première phase. Sur cette phase, l'entreprise doit définir et développera une stratégie avantageuse qui puisse lui assurer un position stable et défendable.<sup>51</sup>

<sup>50</sup> Graiche L:" les formes d'implantation des firmes en Algérie: Objectifs et stratégies",op.cit,p.129

<sup>51</sup> ibid. p. 130.

- **Pour l'entreprise qui se développent à l'internationale d'une manière intégrée :**

Cette évaluer la capacité de l'entreprise ayant déjà maitrisé la phase d'implantation.

L'objectif de tel diagnostic, est de trouver une situation qui va assurer une synergie entre les différentes unités de l'organisation, et d'avoir des sources d'avantages obtenus d'une meilleure coordination et structuration, et de rassembler les points forts et d'améliorer les points faibles de l'organisation.<sup>52</sup>

#### **1-1-4 Le diagnostic externe:**

L'analyse externe c'est l'évaluation de l'environnement externe de l'entreprise, en identifiant les opportunités et le menaces. On distingue de types d'environnement: le micro-environnement et le macro-environnement.<sup>53</sup>

**a- l'analyse du macro-environnement:** la méthode PEST est l'outil classique d'analyse de l'environnement externe, cette méthode consiste à diviser l'environnement en quatre domaines :<sup>54</sup>

- ✓ Politique : stabilité politique et environnementale , politiques fiscales...etc.
- ✓ Economique: croissance économique, chômage , l'inflation...etc.
- ✓ Social: croissance de la population, répartition des revenus, conditions de vie...etc
- ✓ Technologie: taux de transferts de technologie, dépenses publiques en recherches et développement..etc

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

- ✓ Environnement: pollution, aspect climatique,...etc
- ✓ Légale: lois, règlements juridiques...etc

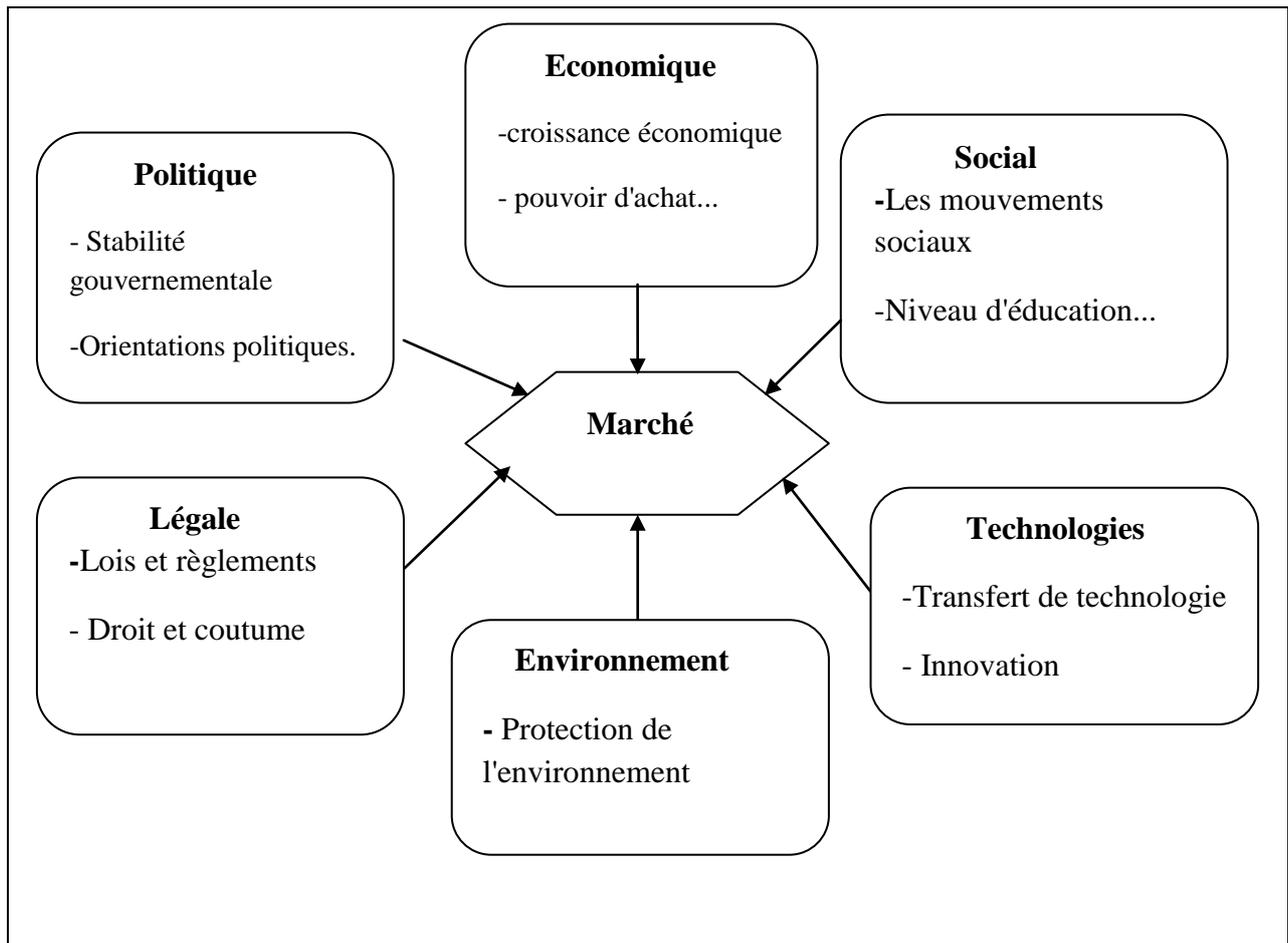
---

<sup>52</sup> Lemaire J-P, op.cit,p.262.

<sup>53</sup> Amelon J, Cardebat J ,op.cit,p.175

<sup>54</sup> ibid. p.176.

Figure n°05: L'analyse de l'environnement Pastel



source: Amelon J, Cardebat J ,op.cit,p177.

### b- L'analyse de micro-environnement

C'est l'analyse de l'environnement proche de l'entreprise ; ses fournisseurs, ses clients, ses concurrents...

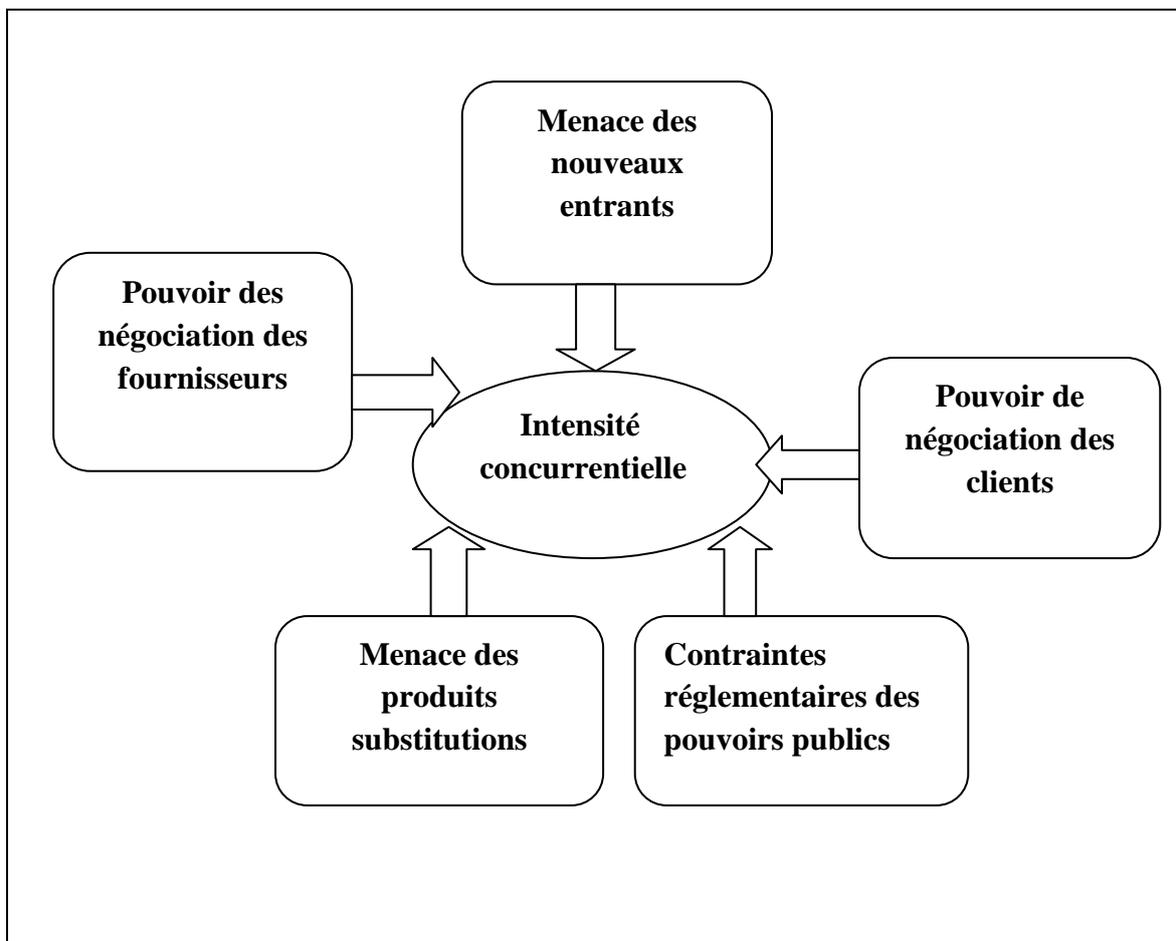
On utilise le modèle M. Porter pour identifier les forces concurrentielle au sein d'une activité:<sup>55</sup>

- ✓ La menace des nouveaux concurrents: s'évaluer en fonction des barrières existées à l'entrée .
- ✓ L'intensité de la concurrence intra-sectorielle: l'existence des concurrents de taille comparable et les produits faiblement différenciés.
- ✓ Le pouvoir de négociation des fournisseurs : lorsque les fournisseurs détiennent le pouvoir, et qu'ils n'existent de produits substituables à leurs produit.

<sup>55</sup> Amelon J, Cardebat J ,op.cit,p177

- ✓ Le pouvoir de négociation des clients: lorsque les produits sont faiblement différenciés et que le coût de changement des fournisseurs est faible pour le client.
- ✓ la menace de produits substitués: l'existence des produits substituables qui rend les besoins satisfaits.

Figure n°06: Les six forces de Porter



Source: Amelon J, Cardebat J, op.cit, p.178

### 1-2 Le choix du pays ou marché:

Le choix du pays est une autre dimension du processus de décision à l'international. Ce choix reste difficile pour l'entreprise. Alors, une étude approfondie doit être effectuée, en utilisant les critères suivants:

### 1-Le critère d'attractivité:

On dit qu'un pays est attractif , lorsqu'il est entouré d'un ensemble d'avantages spécifiques. L'attractivité est donc " une capacité d'un espace national à attirer les investissements étrangers, l'attractivité d'une nation ou d'un territoire n'est pas une notion statique , elle doit être dynamique , car elle est finalement le résultat, d'une part, de la demande des firmes , d'avantage de localisation qui leur permettront de renforcer leur compétitivité (de parts de marché) sur le marché mondial, d'autre part c'est le résultat de l'offre partielle ou intégrale de ces avantages par les différents territoires".<sup>56</sup>

### 2 -Les critères de sélection d'un pays

#### ➤ Indicateurs géographiques

la localisation géographique, la distance géographique, les conditions climatiques (températures, vent, sécheresse,...)<sup>57</sup>

#### ➤ Données économiques, financières et monétaires:

le PIB, le taux d'inflation ,les données du commerce extérieur (le solde de la balance commerciale, le solde de la balance des paiements, ...), l'existence d'accords commerciaux, la dette publique et extérieure...etc. Le système économique (capitalisme, communisme), les investissements étrangers, la politique fiscale et de taxation (TVA, taxes, impôts).

#### ➤ Indicateurs démographiques

La population totale, le taux de croissance de la population, le pouvoir d'achat et la répartition par classes de revenus...

#### ➤ Infrastructure

La fourniture et les équipements d'énergie; la disponibilité des infrastructure commerciales et de communication, le niveau de développement et le coût des moyens de transport...etc

#### ➤ Environnement politique

Le régime politique en vigueur et la stabilité de ce régime, la politique économique (accords commerciaux, accords de libre-échange avec d'autres nations, politique d'aide aux entreprises, ...), les barrières douanières (droits de douane...)<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> Graiche L, op.cit, p.108.

<sup>57</sup> idem

<sup>58</sup> idem

➤ **Environnement légal**

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

➤ **Structure concurrentielle**

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

➤ **Facteurs sociaux et culturel**

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

➤ **Caractéristiques de la demande:**

La taille actuelle du marché, le potentiel de marché, la consommation actuelle ,les intervenant sur le marché, niveau de revenu, de budget, de solvabilité des consommateurs.

### 3- La grille de critère de sélection

Les grilles d'analyse sont des tableaux qui permettent de hiérarchiser différents pays en fonction de l'intérêt qu'ils représentent pour l'entreprise. Les grilles d'analyse seront élaborées de la façon suivante<sup>59</sup> :

- ✓ Les colonnes de la grille sont constituées par les pays étudiés et les lignes par les variables d'observation retenues ;
- ✓ Pour chaque critère d'observation et pour chaque pays, l'entreprise doit attribuer une note traduisant la situation du pays concernant le critère en question.

sachant que:

- La situation défavorable avec une \* étoile : valeur la plus faible
- La situation la plus favorable avec quatre \*\*\*\* étoiles : meilleure valeur.

En additionnant les résultats obtenus par chaque pays pour l'ensemble des critères, il sera possible pour l'entreprise de classer les différents pays. Elle pourra également éliminer les pays

<sup>59</sup> Alaoui : "cours de recherche commerciale2005-2006", op.cit.

dont les résultats par rapport à certains critères qui sont en dessous des minimums qu'elle a fixé.<sup>60</sup>

**Tableau n°03: Valeur des critères par pays:**

	Pays A	Pays B	Pays C	Pays D
Population	61	23,8	56,4	14,4
Taux d'inflation	1,3%	4,4%	3,7%	0,4%
Niveau des prix	80	73	79	80
Dépenses alimentaire	92	92	79	94

Source : CROUE C, Marketing International. 3ème Edition. De Boeck Université, 1999.

**Tableau 04: Transcription des valeurs en nombres d'étoiles et hiérarchisation des pays:**

	Pays A	Pays B	Pays C	Pays D
Population	****	*	***	*
Taux d'inflation	***	**	**	****
Niveau des prix	**	****	***	**
Dépenses	***	***	*	***
Total	12*	10*	9*	10*
Rang	1 <sup>er</sup>	2 <sup>ème</sup>	3 <sup>ème</sup>	2 <sup>ème</sup>

Source : CROUE C, Marketing International. 3ème Edition. De Boeck Université, 1999

Cette illustration classe le pays A en premier ordre de préférence puisque il obtient le meilleur score. Donc l'entreprise va choisir le pays A qui est le plus avantageux parmi les autres.

### 1-3 La mise en œuvre de la stratégie retenue

A la fin de la démarche internationale, après avoir élaborer le diagnostic interne et externe à l'entreprise, et la sélection et le choix du pays, 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).<sup>61</sup>

L'étape de mise œuvre de la stratégie, ne se limite pas sur les différentes fonctions intégrées dans son ouverture internationale, mais aussi de mettre en place un système de suivi

<sup>60</sup> Alaoui : "cours de recherche commerciale 2005-2006", op.cit.

<sup>61</sup> Lemaire J-P, op.cit, p.346.

et de contrôle, afin de suivre le déroulement et qui permette de détecter les écarts entre les objectifs et les résultats, et décider s'il est nécessaire la correction des actions.<sup>62</sup>

### **Section 02: Les différents modes d'internationalisation des entreprises**

La question du comment appréhender un marché vient d'être abordé dans la section précédente. La formulation stratégique définit en effet les modes d'entrées sur les marchés étrangers. L'entreprise détermine son mode d'entrée en fonction de ses moyens et objectifs.

L'objectif de cette section est alors de déterminer les différents modes d'internationalisation des entreprises. On peut distinguer trois modes: l'exportation, les investissements directs à l'étranger et l'internationalisation par système contractuel ou d'accord.

#### **2-1 L'exportation:**

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

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

##### **2-1-1 L'exportation directe:**

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

L'entreprise qui adopte cette technique, doit maîtriser la commercialisation, assumer les risques commerciaux dans l'étranger.

L'exportation directe évite les intermédiaires, les bénéfices sont réservés à l'entreprise sans supporter les coûts de rémunération des intermédiaires. Cette technique nécessite la mobilisation de ressources internes importantes en matière logistique, administrative, financière ou commerciale. L'exportation directe peut être faite par une vente directe (sans force de vente), avec représentant salarié ou par un agent commissionné.<sup>63</sup>

- **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 vous permet d'exercer un contrôle considérable sur les activités commerciales. Les frais de marketing peuvent être élevés.

<sup>62</sup> Amelon J, Cardebat J, op.cit, p.188.

<sup>63</sup> ibid. p.193.

La vente directe est appropriée lorsque seul de 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.<sup>64</sup>

- **Exportation directe avec un représentant salarié**

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

Le représentant salarié travaille que pour l'entreprise dont il est salarié.<sup>65</sup>

- **Exportation direct avec un agent commissionné**

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

Le commissionnaire représente un avantage pour le mandant, car grâce à sa maîtrise et sa connaissance du marché, le mandant contrôle sa politique de commercialisation.<sup>66</sup>

### 2-1-2 Exportation indirecte

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

Dans ce cas, l'entreprise recourt à des intermédiaires commerciaux qui ont les ressources, les compétences, la connaissance et l'expérience du marché.<sup>67</sup>

Parmi les formules d'exportation indirecte, on retiendra:

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

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

---

<sup>64</sup> Les formes d'implantation, sur le site: [http://www.sse.gov.on.ca/medt/ontarioexports/fr/Pages/direct\\_export\\_options.aspx](http://www.sse.gov.on.ca/medt/ontarioexports/fr/Pages/direct_export_options.aspx). le 11/04/2013.

<sup>65</sup> idem

<sup>66</sup> Amelon J, Cardebat J, op.cit,p.195.

<sup>67</sup> Graiche L, op.cit,p80.

La SCI permet à l'entreprise exportatrice de limiter le risque commercial, car la vente est réalisée sur le marché domestique, d'éviter les charges liées au transport, les formalités liées à l'exportation.<sup>68</sup>

- **L'importateur:**

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

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

Cette formule est appliquée généralement, par les entreprises qui ne disposent pas de moyens nécessaires pour se lancer à l'exportation.<sup>69</sup>

- **Les concessionnaires:**

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

L'exportateur peut imposer un contrôle sur la politique commerciale du concessionnaire.<sup>70</sup>

L'exportation indirecte offre des avantages pour l'entreprise exportatrice, de limiter les risques, une pénétration rapide sur un marché, une mobilisation faible de ressources financières et humaines. Mais, elle peut avoir des inconvénients, ces intermédiaires empêchent l'entreprise exportatrice de maîtriser la politique commerciale, et le risque de divergence des objectifs de l'exportateur et des intermédiaires.

### **2-1-3 Exportation concertée ou associée**

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

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

---

<sup>68</sup> Graiche L, op.cit, p.84.

<sup>69</sup> Amelon J, Cardebat J, op.cit,p.197

<sup>70</sup> ibid. p.197.

- **Le groupement d'exportateurs:**

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

Une conditions de réussite, repose sur la nécessité de commercialiser des produits non concurrents dans ce groupement.<sup>71</sup>

- **Le portage:**

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

Le portage reste assez peu utilisé par les entreprises , c'est difficile de trouver une entreprise porteuse, ayant un produit et un réseau de distribution réellement complémentaires.<sup>72</sup>

L'exportation directe, indirecte, ou associée, présente l'inconvénient de ne pas assurer la présence permanente de l'entreprise à l'étranger.

## **2-2 Le mode d'internationalisation par système contractuel (d'accord)**

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

### **2-2-1 Les transferts internationaux de technologies:**

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

Dans ce type de transactions, le fournisseur doit également transféré les connaissances de technologie et de fabrication à l'acheteur. Cela permet à l'exportateur de développer ses marchés extérieurs, tandis que la société étrangère profite de la vente d'un produit compétitif sur son marché.

Le transfert de technologie peut prendre la forme d'une cession de brevet (transfert de tous les droits d'une invention déposée) ou d'une concession de licence (exploitation d'un brevet pour une durée déterminée). Elle peut aussi consister en un transfert de savoir-faire portant sur

---

<sup>71</sup> Les modes de présence à l'international, sur le site://http: www.images.hachette-livre.fr/media/.../024/2897589050.PDF, date le18/04/2013.

<sup>27</sup> Amelon J, Cardebat J, op.cit,p200.

des connaissances techniques ou commerciales. Plusieurs raisons peuvent justifier une telle démarche : éviter les investissements coûteux de création d'une filiale ou bien accéder à un marché difficile.<sup>73</sup>

Les transferts de technologies offrent certaines avantages pour l'entreprise; de limiter les investissements et les risques commerciaux, une facilité d'accès aux marchés difficile notamment les pays en développement, mais peuvent présenter certaines inconvénients, avoir des difficultés de trouver un bon partenaire, le risque de dépasser droits de propriété et de contrefaçon et risques liées à la garantie d'efficacité.<sup>74</sup>

### 2-2-2 La licence internationale

Un contrat de licence est un accord par lequel une entreprise d'un pays cède à une autre entreprise d'un autre pays , le droit d'utiliser ou d'exploiter sa marque, sa technologie, ou autre droits de propriétés , pendant une période déterminé, sur un territoire défini.

La licence internationale reste une méthode d'implantation très sollicitée par les entreprise qui n'arrivent pas à accéder au marché étranger.<sup>75</sup>

On a deux type de licence les plus utilisées:

- **la licence de marque:**

C'est un contrat temporaire, sur lequel l'entreprise cède l'utilisation de sa marque sur un territoire défini, généralement de manière exclusive, à une entreprise étrangère.

Elle permet d'accroître la notoriété d'une marque en utilisant des entreprise locales pour produire et distribuer sous cette marque, dont l'utilisation est contrôlée.<sup>76</sup>

- **La licence de brevet:**

Sur ce contrat, l'entreprise cède le droit d'utiliser un procédé de fabrication ainsi ses connaissances sur un marché cible. Il permet de vendre dans des pays où il est difficile de s'implanter industriellement. L'entreprise appartient à un réseau local de partenaire<sup>77</sup>

---

<sup>73</sup> Les modes de présence l'international sur le cite//http: www.images.hachette-livre.fr/media/.../024/2897589050.PDF date le 18/04/2013.

<sup>74</sup> Amelon J, Cardebat J , op.cit, p 205.

<sup>75</sup> Graiche L , op.cit,p.205.

<sup>76</sup> Bouveret-Rivat C, Mercier-Suissa C , op.cit, p.62.

<sup>77</sup> idem

Tableau n°05: Les avantages et les inconvénients d'une licence internationale:

Les avantages	Les inconvénients
- Moyen rapide avec faibles coûts de pénétrer un marché étranger	- Le licencier peut être un concurrent, risque de perte de part de marché
- Risque commercial nul	- Difficulté de coordonner un licencié
- Capital à investir faible par rapport à d'autres modes d'implantation.	- Risque de contre façon, risque pour l'image de marque

Source: AMELON J, CARDEBAT J: " Les nouveaux défis de l'internationalisation: quel développement international pour l'entreprise après la crise", op.cit, p 205.

### 2-2-3 la franchise commerciale internationale

La franchise est un mode développement pour une stratégie d'entreprise. C'est un contrat par lequel un exportateur ( franchiseur) concède à une ou plusieurs entreprises (franchisé) le droit d'usage et d'exploitation d'une marque, d'une expérience, d'un symbole, d'un nom commercial ou autres droits de propriété, en contre partie d'une rémunération constituée en générale d'un droit d'entrée puis d'un pourcentage sur le chiffre d'affaire.<sup>78</sup>

Elle représente, pour le franchiseur, une politique d'expansion et d'internationalisation. Le franchisé, quant à lui, utilise la franchise comme un moyen dans sa stratégie de création de sa propre entreprise. Il gagne en effet du temps et de l'argent en suivant les principes d'un concept expérimenté, en bénéficiant de la puissance d'un réseau, de l'image de marque d'une enseigne, de l'encadrement d'experts.<sup>79</sup>

Il existe trois types de franchise:<sup>80</sup>

- **Les franchise de service** : C'est un contrat sur lequel, le franchisé offre un service sous l'enseigne, le nom commercial, voire la marque du franchiseur, et en se conformant aux directives de ce dernier.
- **La franchise de production**: C'est un contrat sur lequel le franchiseur cède le droit d'exploitation au franchisé, ce dernier fabrique lui même le produit, selon les indications du franchiseur, il assure la maîtrise de qualité et la quantité des produits qu'il vend sous la marque du franchiseur.

<sup>78</sup> Amelon J, Cardebat J, op.cit, p.206.

<sup>79</sup> La franchise est une méthode d'implantation, sur le site: [www.cidegef.refer.org/hanoi/nguyen\\_cliqet.doc](http://www.cidegef.refer.org/hanoi/nguyen_cliqet.doc), date le: 11/04/2013.

<sup>80</sup> PME magazine: comprendre la franchise sur le site: <http://www.mincommerce.gov.dz/fichiers08/franchs.pdf>

- **La franchise de distribution:** Un contrat pour lequel le franchiseur concède au franchisé le droit de vendre certains produits dans un point de vente qui porte l'enseigne du franchiseur.

**Tableau06:Les avantages et les inconvénients de la franchise internationale:**

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un investissement financier limité</li> <li>- Un développement international rapide</li> <li>- Un risque moindre pour l'exportateur car une partie supportée par le franchisé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La difficulté de sélectionner les franchisés</li> <li>-Formule réservée aux exportateurs possédant un savoir faire reconnu à l'étranger.</li> <li>- Complexité de gérer et contrôler un réseau de franchisés.</li> </ul>

Source: AMELON J, CARDEBAT J:" Les nouveaux défis de l'internationalisation: quel développement international pour l'entreprise après la crise",op.cit, p 206.

## 2-3 Les investissements direct à l'étranger

### 2-3-1 Définition de l'IDE

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

L' IDE désigne des engagement de capitaux effectués , en vue d'acquérir un droit de propriété qui accorde un pouvoir de décision dans une entreprise située à l'étranger .

Comme la finalité de l'opération à l'étranger est supposée être celle de la gestion durable, on peut ainsi distinguer l'investissement direct de l'investissement de portefeuille. Ce dernier est constitué de simples placements financiers, soit à long terme, soit à caractère spéculatif (acquisition d'actions, d'obligations, de produits dérivés, options et autres instruments financiers). Les IDE sont effectués dans le but d'acquérir un intérêt durable dans une entreprise exerçant ses activités sur le territoire d'une économie autre que celle de l'investisseur.<sup>81</sup>

### 2-3-2 Les formes d'IDE

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

<sup>81</sup> Durousset M ,op.cit,p.65-66

**2-3-2-1 La filiale:**

La filiale c'est entité créée par la maison mère sur un territoire étranger, avec une personnalité juridique indépendante de sa maison mère, mais contrôlée majoritairement par celle-ci. La filiale reste autonome dans sa gestion quotidienne, mais elle travaille avec sa maison mère au niveau stratégique, elle peut assurer la production, et elle peut éventuellement être chargée de la prospection, la vente, le service après-vente.<sup>82</sup>

On distingue deux types de filiale: la filiale commerciale ou de distribution et la filiale de production.

- **La filiale commerciale:**

C'est un moyen pour l'entreprise d'être en prise directe avec les marchés. Cette filiale a pour fonction, d'acheter des produits de la maison mère et les commercialiser, s'informer des produits et des politiques des concurrents, et de contrôler la politique commerciale de l'entreprise à l'étranger.

- **La filiale de production:**

C'est la création d'une entité production à l'étranger, qui produit une partie ou l'ensemble des produits. Elle peut assurer la fonction commerciale. Dans ce cas, elle devient une filiale de production et de commercialisation.

La filiale présente certains avantages pour l'entreprise, ainsi des inconvénients qu'on peut résumer dans ce tableau suivant:

**Tableau n°07: Avantages et les inconvénients de la filiale**

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

Source: CROUE C: "Marketing international et mondialisation", Ed de Bock,2010,p72.73

<sup>82</sup> Bouveret-Rivat C ,Mercier-Suissa C ,op.cit,p.67

### 2-3-2-2 La succursale et le bureau de représentation

- **La succursale**

C'est une entité entièrement dépendante de sa maison mère, elle n'a pas de personnalité juridique, elle permet d'assurer une présence permanente ou temporaire sur le marché.

Les fonctions d'une succursale sont presque les mêmes que celles d'une filiale: la prospection, le suivi des ventes, présentation commerciale, aide la maison mère dans la gestion des commandes.<sup>83</sup>

- **Le bureau de représentation**

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

Le bureau de représentation a plusieurs fonction consistent la représentation auprès des clients étranger, la prospection, présentation de ou des produits, et la coordination d'un réseau d'agents<sup>84</sup>

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

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

Le marché identifié est suffisamment porteur pour offrir un potentiel de ventes important et constant afin de justifier le coût de ces structures.

**Tableau n°08: Avantages et inconvénients du bureau de représentation et de la succursale**

Les avantages	Les inconvénients
-La maîtrise de la politique commerciale -L'entreprise a une meilleur connaissance et des besoins des clients. - Bénéfices sont totalement pour l'entreprise. -Les coûts de création sont limités par rapport à ceux de la filiale	-Le niveau de formalités administratives est tr élevé. -Risque commercial assurer par l'entreprise. -L'investissement financier assez élevé.

Source: : AMELON J, CARDEBAT J:" Les nouveaux défis de l'internationalisation: quel développement international pour l'entreprise après la crise",op.cit, p 214.

<sup>83</sup> Graiche L, op.cit p.105.

<sup>84</sup> Les formes d'implantation, sur le site: [http://www.eco-entreprises.fr/eco\\_entreprises\\_fr](http://www.eco-entreprises.fr/eco_entreprises_fr), date le:12/04/2013.

### 2-3-2-3 La joint-venture

La joint-venture est un accord entre deux entreprises partenaires établies dans des pays différents dans le but de constituer une filiale sur le marché du partenaire étranger. Afin d'assurer la réussite de leur filiale commune, les deux entreprises s'engagent à mettre en commun les compétences spécifiques qui leur sont propres, qu'elles soient commerciales, techniques ou , mais aussi à mettre en commun des moyens financiers et humains.<sup>85</sup>

Les sociétés partagent conjointement la gestion, le contrôle, les risques et les profits associés à cette structure commune. Cette démarche suit la réglementation locale, à titre d'exemple, la réglementation Algérienne a fixé la participation du partenaire étranger à 49%.

La joint venture est un moyen efficace pour une entreprise étrangère, lorsque le pays d'accueil est difficile (marché difficile, une culture différente, contraintes réglementaires), elle s'appuie alors sur un partenaire local pour se familiariser avec les spécificités locales et de bénéficier du réseau relationnel économique.<sup>86</sup>

Le gouvernement des pays d'accueil encouragent les joint-ventures, il y voient un moyen qui favorise le développement économique.

**Le tableau n° 09: Avantages et inconvénients de la joint-venture**

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

Source: Graiche L:" les formes d'implantation des firmes en Algérie: Objectifs et stratégies", op.cit 97.98

<sup>85</sup> Graiche L:" les formes d'implantation des firmes multinationales en Algérie: Objectifs et stratégies",op.cit p.97.

<sup>86</sup> ibid. p.97.

**Conclusion**

Avant toute démarche stratégique internationale, l'entreprise doit fixer ses objectifs principaux, une vision de son état futur souhaité. Une fois que, ces objectifs sont tracés, l'entreprise se lance dans l'élaboration de sa stratégie internationale.

L'entreprise doit mettre en place tous les moyens nécessaires. Le diagnostic stratégique global est indispensable pour la formulation de cette stratégie. Ce diagnostic a pour objectif, en premier lieu, de réaliser une analyse interne qui constitue une évaluation de la situation stratégique de l'entreprise et d'identifier ses forces, faiblesses et compétences face à l'internationalisation, en second lieu, faire une analyse externe sur l'environnement dans lequel évolue l'entreprise et d'identifier ses opportunités et menaces ce qui va la conduire à choisir le pays où elle va pénétrer.

Après avoir effectué le choix de pays, l'entreprise passe aux modes de pénétration de marché. Le choix de la stratégie de pénétration, reste difficile pour l'entreprise car il s'agit d'un choix stratégique majeur. L'entreprise détermine son mode de présence sur les marchés en fonction de ses moyens et de ses objectifs.

Ainsi, 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 associée 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 III**

### **Les exportations hors hydrocarbures en Algérie**

## Introduction

L'Algérie a subi des changements économiques depuis son indépendance. A la fin des années 80, elle a vécu une transformation radicale de son environnement économique induite par le passage de l'économie administrée à l'économie de marché. Cette transformation s'est accentuée par une ouverture internationale, qui offre une opportunité pour le commerce extérieur et aux exportations en particulier.

Ce présent chapitre sera consacré à l'étude des exportations hors hydrocarbures en Algérie. Avant de pencher sur ces exportations, on présenterons un aperçu sur l'ouverture économique en Algérie et les échanges commerciaux en précisant le poids des exportations hydrocarbures dans l'économie algérienne. Ensuite, on abordera les exportations hors hydrocarbures; l'état et l'évolution de ces exportations en premier lieu, et le potentiel, les raisons de stagnation et les dispositifs d'incitation dans le second lieu.

### Section 01: L'évolution de l'ouverture économique et les échanges commerciaux

#### 1-L'évolution de l'ouverture économique de l'Algérie:

On peut scinder l'ouverture économique de l'Algérie en trois périodes; l'ouverture économique et commerciale, l'application du programme d'ajustement structurel, la situation actuelle.

##### 1-1 1986 à 1994: Une ouverture économique et commerciale

Le réel changement dans la situation économique et financière en Algérie, apparaisse après la crise 1986, liée à la dégradation des prix du pétrole , qui a fait chuter les revenus d'exportation de 40% et accroît les échéances de la dette extérieure. Rapidement, toute l'économie est paralysée. Afin de se sortir de cette crise , l'Etat algérien a recouru à l'endettement auprès de la Banque Mondiale BM ( les premiers contacts de l'Algérie avec la Banque Mondiale).<sup>87</sup>

La première manifestation de ce changement constitue, le dépôt de candidature en vue de l'accession au GATT en 1987 qui a pour objectif:

---

<sup>87</sup> Abbas M: "L'ouverture commerciale de l'Algérie: Apports et limites d'une approche en termes d'économie politique du protectionnisme", septembre 2011, p.10.

- ✓ La diversification des échanges afin de sortir d'une spécialisation étroite, la libéralisation du commerce extérieur constituant la condition de cette diversification à moyen et long terme des exportations et de la production.
- ✓ Le redressement du niveau général de la compétitivité industrielle afin de mieux préparer les industries à affronter les effets de la concurrence internationale.
- ✓ La maîtrise et le contrôle des importations des produits alimentaires.<sup>88</sup>

En 1988, les recettes sont toujours en diminution avec un taux de 12% par rapport à l'année précédente (Banque Centrale d'Algérie).

En 1989, un accord a été signé entre l'Algérie et le FMI Fond monétaire international et un second accord similaire a été signé en juin 1991 et un troisième en 1993. L'objectif de ces accords avec le FMI est de soutenir le programme d'ajustement structurel dont la pierre angulaire est la libéralisation du commerce extérieur. S'enclenche alors un mouvement de libéralisation du commerce extérieur avec la loi de finances complémentaire de 1990 qui autorise désormais l'établissement des firmes nationales ou étrangères d'importation et d'exportation.<sup>89</sup>

### 1-2 1994 à 1998: L'ajustement structurel

La crise économique et financière, qui dure depuis 1986 amène le gouvernement à demander le rééchelonnement de sa dette extérieure et l'application d'un PAS. Les discussions fondent alors sur les questions du secteur public, sa restructuration et sa privatisation, sur le rôle de l'État en tant qu'acteur économique ainsi que sur la libéralisation du commerce extérieur. Alors l'Etat algérien a accepté les mesures standards d'ajustement structurel sans continuité avec le processus de réforme préalablement engagé.<sup>90</sup>

Ce programme est énoncé au tour de quatre objectifs:<sup>91</sup>

- ✓ Favoriser une forte croissance économique de manière à élaborer l'accroissement de la population active et à réduire progressivement le chômage.
- ✓ Assurer une convergence en terme de taux d'inflation par rapport au pays industrialisés.
- ✓ Atténuer les retombes provisoires de l'ajustement structurel sur les couches les plus démunies de la population.
- ✓ Rétablir la viabilité de la position extérieure toute en constituant des réserves de changes suffisantes.

<sup>88</sup> Abbas M, op.cit.p10.

<sup>89</sup> idem

<sup>90</sup> Talahite F: "Réformes et transformations économiques en Algérie", 2010, p.15.

<sup>91</sup> Abbas M, op.cit.p15.

Le programme d'ajustement structurel concerne la libéralisation du régime de change, la libéralisation du commerce extérieur, la libéralisation des prix, la réforme des entreprises publiques et le développement du secteur privé, la modernisation et la réforme des finances publiques...etc.<sup>92</sup>

Ainsi en 1996, l'Algérie réactive le dossier de l'accèsion à la nouvelle Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Les pays en développement dont l'Algérie, ont bénéficiés d'une franchise douanière pour leur exportations vers les pays industrialisés depuis les années 1970, pour pouvoir bénéficier de cet avantage, ils doivent accepter la création de zones libres échange. Cela a conduit l'Etat Algérien à ouvrir des négociations avec l'Union Européenne dans le cadre du processus de Barcelone 1995 dont l'objectif d'aboutir à une zone de libre échange, au travers l'accord d'association signé en 2002 et l'adhésion à la grande zone arabes de libre échange.<sup>93</sup>

### 1-3 Depuis 1999 à nos jours

Cette période s'ouvre avec la fin du programme d'ajustement structurel, le retour des équilibres macroéconomique et financiers. Cette situation équilibrée coïncide avec l'amélioration et l'accroissement des prix des hydrocarbures à partir du second semestre 1999, le pays passe d'une situation déficit de ressources financières (1986-1996) à une situation d'excédent à partir de 2002. Cela, contribue à s'orienter vers l'amélioration des déterminants structurels de l'insertion internationale avec une ouverture de capitaux productifs étrangers et la convergence institutionnelle vis-vis des partenaires, européens en particulier, devient prioritaire, ce qui a donné lieu se lancer à nouveau les négociation des accords internationaux et la signature de l'accord d'association avec l'Union Européenne (entrer en vigueur en 2005).<sup>94</sup>

C'est donc avec toutes les avancées et les contraintes citées plus haut que le commerce extérieur de l'Algérie évolue, et notamment dans l'aspect qui nous intéresse, les exportations.

## 2- Les échanges commerciaux

A partir de la libéralisation du commerce extérieur, l'économie algérienne a enregistré une croissance considérable. Le volume global des échanges extérieurs de l'Algérie avec le reste du monde a connu un développement notable à partir de l'année 2000, notamment à nos exportations hydrocarbures.

<sup>92</sup> Talahite F, op.cit, p.15.

<sup>93</sup> Abbas M, op.cit, p.11.

<sup>94</sup> Idem

La balance commerciale de l'Algérie demeure fragilisée car elle dépend de la conjoncture internationale des matières premières, à l'export pour les hydrocarbures et à l'import pour les produits de base.<sup>95</sup>

La position des échanges commerciaux extérieurs reste fortement marquée par le comportement du prix du baril de pétrole sur le marché mondial. La bonne tenue de ce prix conjuguée à l'accroissement des volumes exportés s'est traduit par un solde excédentaires de la balance commerciale.<sup>96</sup>

- **En matière d'importation:** Les importations ont continué à se caractériser par la part prépondérante des biens destinés à la production et à l'investissement. Les importations de biens de consommation finale ( produits alimentaires et biens de consommation industriels) ont enregistré, en termes de variation, les taux les plus élevés.
- **En matière d'exportation:** Les exportations d'hydrocarbures continuent à représenter l'essentiel de nos ventes à l'étranger avec une part de plus de 97% du volume globale. Les exportations hors hydrocarbures qui demeurent marginales avec moins de 3% du volume global des exportations.

**Tableau n°10: Les importations, les exportations et le solde commercial en milliards de \$**

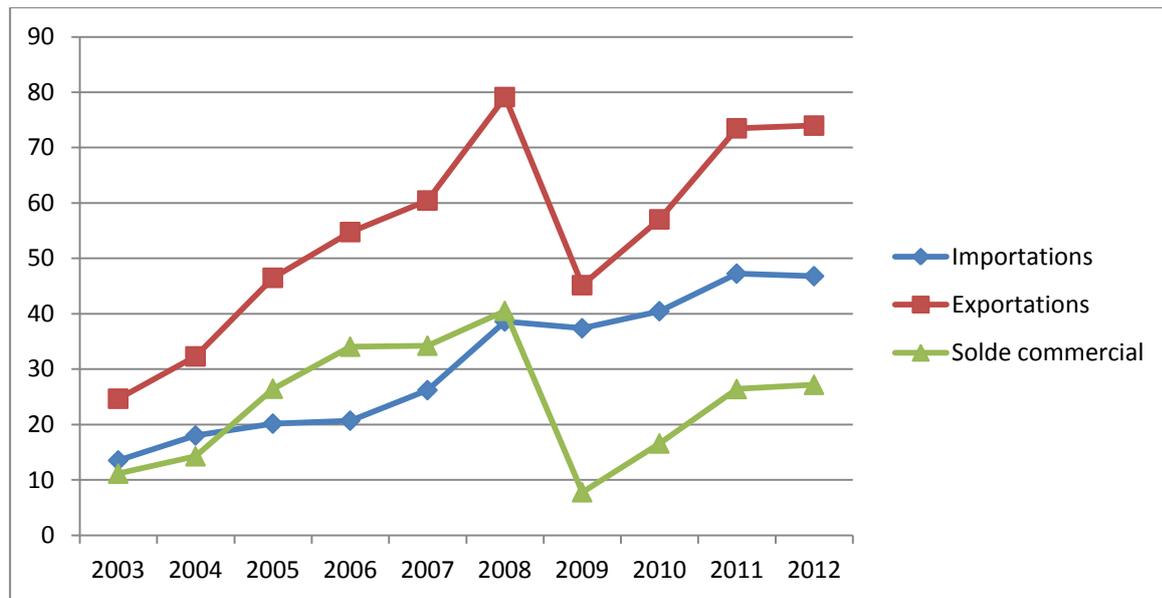
Années	Importations	Exportations	Soldes Commerciaux
2003	13,52	24.66	11.14
2004	18,03	32.3	14.27
2005	20,17	46.49	26.47
2006	20,7	54.76	34.06
2007	26,21	60.45	34.24
2008	38,61	79.13	40.52
2009	37,39	45.17	7.78
2010	40.47	57.05	16.58
2011	47.25	73.49	26.42
2012	46.8	73.98	27.18

Source: Réalisé par soi-même à partir des données d'Algex, Cnis.

<sup>95</sup> ALGEX: Impact de l'accord d'association avec l'Union Européenne, Aout 2010,p.02.

<sup>96</sup> Zourdani S:" le financement des opérations du commerce extérieur en Algérie", Mémoire en vue de l'obtention de magistère, Université de Tizi ouzzou,2012,p.163.

Figure n°07: Les importations, les exportations et le solde commercial en milliards de \$



Source: Réalisé par soi-même à partir des données d'Algex, Cnis.

A partir des années 2000, on assiste à un développement rapide de nos échanges avec le monde extérieur, notamment pour ce qui est des exportations. Celles-ci passent de 24 milliards en 2003 à 79,3 milliards de dollars en 2008 en raison essentiellement de hausse du volume et des prix des hydrocarbures exportés. L'ouverture économique et les disponibilités financières générées par les exportations, essentiellement les hydrocarbures (97 à 98%), sont à l'origine de l'emballage des importations qui à plus de 39 milliards de \$ US en 2008 représentent 1,4 fois celles de l'année 2007.

En 2009, les exportations ont diminué de près de 44% par rapport à l'année 2008 en raison de la forte baisse de la demande en hydrocarbures résultant de la crise économique mondiale, pour les importations présentent une baisse de 1,22 milliard de dollars.

Le solde commercial en cette période, a connu une chute, passant de 40,52 à 7,78 milliards de dollars.

Durant la période 2010 à 2012, une reprise est marquée, une augmentation des exportations accompagnée par une augmentation des importations, cet accroissement est de 29 milliard de dollars pour les exportations et de 6,5 milliards de dollars pour les importations, en comparant avec l'année 2009.

La structure géographique demeure focalisée sur les échanges avec l'Union Européenne qui constitue le premier partenaire commercial de l'Algérie. En 2011, Les importations algériennes

en provenance de l'UE représentent 52,1% des importations totales soit 24,6 milliards de dollars en progression de 20,5% par rapport à 2010.<sup>97</sup>

### 3- Les exportations en Algérie

#### 3-1 Le poids des hydrocarbures dans l'économie Algérienne

L'économie algérienne est basée essentiellement sur l'exploitation des hydrocarbures, ressources quasi unique du pays. 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 permis de financer les différents programmes de relance économique et de réduire considérablement la dette extérieure du pays.

Pour le pouvoir public algérien, le secteur des hydrocarbures continuera de contribuer aux équilibres financiers interne et externe, il représente entre 30 à 50% du PIB et plus de 95% des recettes d'exportation et environ 70% des recettes fiscales depuis 2000.

Il faut noter, que cette dépendance aux hydrocarbures représente un élément de fragilité au choc externe. On constate que la faiblesse structurelle de l'économie locale et sa dépendance vis-à-vis des hydrocarbures et qu'elle est accordée exclusivement sur les ventes de ces données. Toute fluctuation de la demande des hydrocarbures ou des prix de celle-ci aura des suites majeurs sur l'économie algérienne.

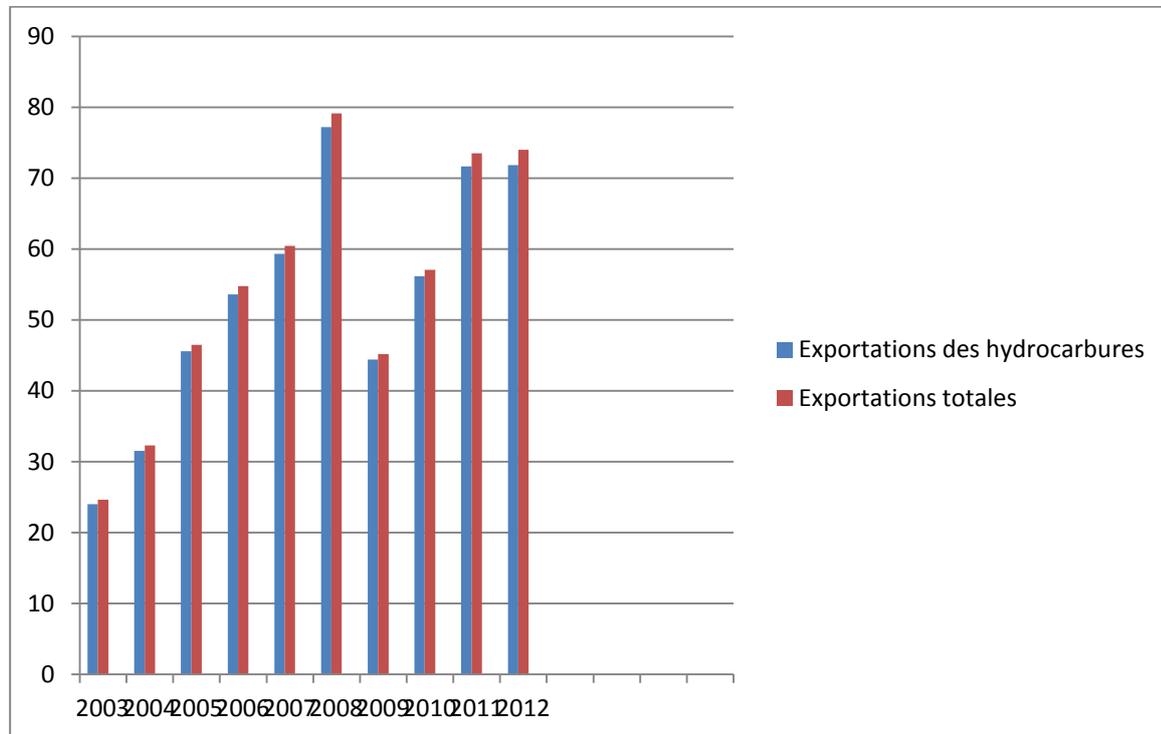
**Tableau n°11: La part des hydrocarbures dans l'exportation totale(en milliard de Dollar )**

Années	2003	2004	2005	206	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Exportations Totales	24,66	32,3	46.48	54.75	60.45	79.13	45.17	57.05	73.48	73.98
Exportations des hydrocarbures	23.99	31.55	45.58	53.6	59.3	77.19	44.41	56.14	71.66	71.81

Source: Réalisé à partir des données de la Banque d'Algérie, bulletin statistique trimestriel, N°2 Mars 2008, N°7 Juin 2009, N°10 Juin 2010, N°17 Mars 2012, Algex

<sup>97</sup>ONS: Evolution des échanges extérieurs de marchandises 2001 à 2011, Collections statistiques n°176/2012, p.14.

**Figure n° 08: La part des hydrocarbures dans l'exportation totale**  
(en milliard de Dollar )



Source: Réalisé à partir des données de la Banque d'Algérie, bulletin statistique trimestriel, N°2 Mars 2008, N°7 Juin 2009, N°10 Juin 2010, N°17 Mars 2012, Algex

Les hydrocarbures est la ressource économique principale en Algérie. Ce secteur a toujours occupé une place prépondérante dans l'économie Algérienne. Elles présentent 97% des revenus extérieurs.

A partir de 2000, des hausses successives des prix ont été enregistrées. Elles passent de 23,99 milliards de dollars en 2003 à 45,58 milliards de dollars en 2005. Ces revenus considérables, ont permis de mettre en place des politiques de dynamisation de l'activité économique dans les différents secteurs.<sup>98</sup>

En 2008, on constate un accroissement important des exportations, d'une valeur de 23,99 milliards de dollars, engendré par une hausse importante des prix du pétrole.

Avec le ralentissement économique dû à la crise financière, une chute brutale du prix de pétrole, ce qui a causé une diminution fatale des exportations de 33 milliard de dollars par rapport à l'année 2008.<sup>99</sup>

<sup>98</sup> Haoua K: "l'impact des fluctuations des prix du pétrole sur les indicateurs économiques en Algérie", mémoire en vue de l'obtention d'un diplôme en magistère, 2012, p.04.

<sup>99</sup> Idem

En 2010, les exportations hydrocarbures marquent à nouveau une augmentation, passant de 44,41 milliards de dollars en 2009 à 71,81 milliards de dollars en 2012.

### **3-2 Les exportations par régions**

#### **1- L'Union Européenne**

Dans le cadre de la mise en œuvre de l'Accord d'Association Algérie-Union Européenne et concernant les échanges commerciaux, les pays de l'Union Européenne sont toujours les principaux partenaires de l'Algérie, avec les proportions respectives de 49,65% des importations et 47,73% des exportations, au premier trimestre 2012. Par rapport la même période en 2011, les importations en provenance de l'UE ont enregistré une baisse de l'ordre de 15,82% passant de 6,15 milliards de dollars US au premier trimestre 2011 à 5,18 milliards de dollars US pour la même période 2012. Quant aux exportations de l'Algérie vers ces pays, elles ont augmenté de 5,71%, soit l'équivalent de 511 millions de dollars US en valeur absolue. A l'intérieur de cette région économique, on constate, que notre principal client est l'Italie qui a absorbé plus de (12,06%) de nos ventes à l'étranger suivi par l'Espagne (9,06%) et la France (8,59%).<sup>100</sup>

#### **2-Les pays de l'OCDE (hors UE)**

Par rapport au premier trimestre 2011, il y a lieu de noter une diminution de plus de 6% des importations réalisées avec ces pays, passant de 1,41 milliard de dollars US à 1,32 milliard de dollars US. Quant aux exportations de l'Algérie vers ces pays, elles ont enregistré une augmentation de plus de 13%, soit l'équivalent de 818 millions de dollars US en valeur absolue. A l'intérieur de cette région, il y'a lieu de constater que l'essentiel des échanges commerciaux de l'Algérie est réalisé avec les USA (20,11%), suivis par le Canada et la Turquie avec les taux respectifs de 8,06% et 5,05% pour les exportations vers ces pays, et successivement de 3,18%, 1,78% et 3,92% pour les importations en provenance de ces mêmes pays.<sup>101</sup>

#### **3 - Les autres régions**

Les échanges commerciaux entre l'Algérie et les autres régions restent toujours marqués par de faibles proportions avec les tendances suivantes :

- ✓ Un volume global des échanges avec les pays de l'Asie en hausse de 30,5% par rapport au 1er trimestre 2011, passant de 3,18 à 4,15 milliards de dollars US ;

<sup>100</sup> Rapport CNIS, période:1<sup>er</sup> trimestre2012.

<sup>101</sup> Idem

- ✓ Une baisse de 3,7% est affichée dans le volume global des échanges extérieurs avec les pays d'Amérique, passant de 1,59 milliard de dollars US au 1er trimestre 2011 à 1,5 milliard de dollars US durant la même période 2012 ;
- ✓ Quant aux pays arabes, le volume des échanges, a enregistré une hausse de 5,39% par rapport au 1er trimestre 2011, passant de 594 à 626 millions de dollars US. <sup>102</sup>

**Tableau 12: L'évolution de la structure des exportations par régions 2003-2011 en %**

Régions économiques	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
U E	59	54.7	55.6	52.5	43.6	52.2	51.3	49.1	50.8
Amérique du nord	25.6	28.2	28.0	33.8	37.8	30.6	28.3	29.4	5.9
Asie	2.5	2.7	2.7	3.4	7.1	5.8	7.8	7.4	7.4
Autres pays d'Europe	5.1	4.8	4.3	3.8	3.6	4.0	5.0	5.8	5.6
Amérique latine	5.3	6.4	7.0	4.5	4.4	3.8	4.1	4.6	5.8
Pays du Maghreb et arabes	2.5	3	2.2	2	2.1	3	3.1	3.4	3.3
Afrique	0.1	0.1	0.1	0.0	1.1	0.5	0.2	0.1	0.2
Reste du monde	0.0	0.1	0.1	0.0	0.3	0.1	0.1	0.0	0.1
Totale	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Source: ONS

D'après le tableau n°12, on constate que l'Union Européenne occupe la première place parmi clients de l'Algérie. Plus de la moitié de nos exportations sont dirigé vers cette région.

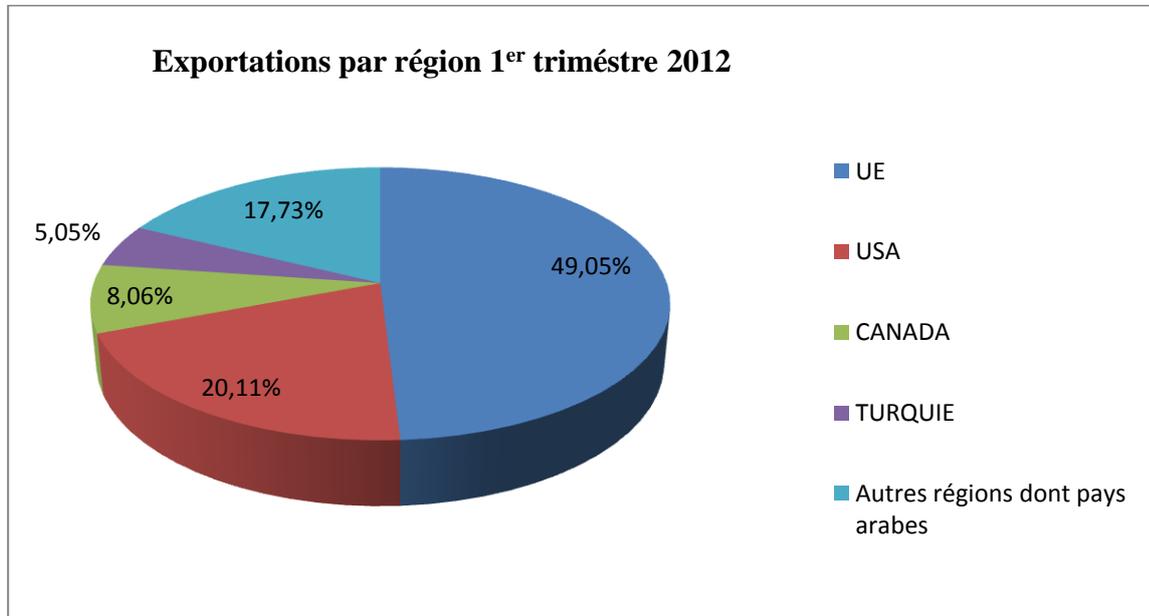
Les exportations algériennes à destination de l'Union Européenne représentent 50,8% des exportations totales soit 37,4 milliards, elles ont augmenté de 30,9% par rapport à 2010.

Les pays de l'Union Européenne, telle que la France, l'Italie, l'Espagne, les Pays Bas sont les pays qui participent avec des parts importantes dans les exportations dirigées vers cette région.

<sup>102</sup> Rapport CNIS, période: 1<sup>er</sup> trimestre 2012

L'Union Européenne est suivie par les pays d'Amérique du nord dont la part dans les exportations totales est de 26,7% soit 19,7 milliards de dollars. En troisième position arrivent les pays asiatiques avec une part de 7,4% des exportations totales en 2011.

**Figure 09: Les exportations par région (1<sup>er</sup> trimestre 2012)**



Source: Algex

Comme nous l'avons mentionné déjà, les pays d'Europe sont les premiers clients de l'Algérie. Une part importante de 49,05% des exportations algériennes sont dirigées vers cette région. Ainsi pour les Etats Unis, elle présente 20,11% de global des exportations. Suivi par le Canada avec une part de 8,06% des exportations totales et une part de 5,05% pour la Turquie.

Pour le reste qui représente 17,73% du totale des exportations est dirigé vers les autres régions dont pays arabes.

## Section 02: Les exportations Hors Hydrocarbures en Algérie

Après avoir retracé l'évolution de l'ouverture économique et la libéralisation 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.

### 2-1 L'état des exportations hors hydrocarbures HH

L'ordonnance 74-11 du 30 janvier 1974 confirme et consacre la liberté du commerce d'exportation et suspend l'exercice des monopoles à l'exportation par les entreprises publiques ( à l'exception de certains produits). Depuis 1980-81, la promotion des exportations hors hydrocarbures est considérée comme une nécessité pour préparer l'après pétrole. Ce n'est qu'à après la crise de 1986 que cette question reviendra à nouveau, et que l'Etat Algérien a indiqué clairement le danger que comporte une politique de développement qui se base uniquement sur les ressources énergétiques.<sup>103</sup>

A partir de 1996, les pouvoirs publics ont commencé l'instauration des dispositifs pour promouvoir les exportations hors hydrocarbures.

Par ailleurs, le niveau des exportations HH demeure, très faible et insignifiant en comparaison du volume global des exportations de l'Algérie. Elles ne représentent que 2,5 à 3% de part de l'exportation totale, et leur recettes ne dépassent pas 2,5 milliards de dollars. A propos de ces exportations, ce sont les chiffres qui reviennent souvent, depuis plusieurs années.<sup>104</sup>

En fait, 80% des produits exportés sont issus des hydrocarbures, pétrochimie, chimie et des produits miniers, donc dérivés des raffineries. Pour ce qui est de l'exportation des produits manufacturés et de consommation finale, cela reste encore très faible dans la balance.

La part des exportations hors hydrocarbures demeurent marginale, par rapport aux exportations des hydrocarbures, qui occupent toujours une place prépondérante dans l'économie

<sup>103</sup> Redouane A: "Développement des PME et promotions des exportations: Quelles perspectives pour l'Algérie?", mémoire préparé pour l'obtention du diplôme de magistère, 2009, p.72

<sup>104</sup> Idem ,p.78.

Algérienne. Même au plus bas des cours pétroliers ( 1986-1988)<sup>105</sup>, les exportations HH ne représentaient respectivement que 3 et 5% du volume total.

### 2-1-1 L'évolution des exportations hors hydrocarbures:

Les exportations hors hydrocarbures restent insignifiantes par rapport au volume global des exportations, quelques progrès ont été réalisés ces dernières années. En 2006, le niveau de ces exportations enregistre une augmentation, passant de 907,24 millions dollars à 1,157 milliards de dollars.

**Tableau n° 13: L'évolution des exportations hors hydrocarbures 2005-2012**

Année	Exportations hors hydrocarbures en Mrds \$	Exportations Totales Mrds \$	La part des hors hydrocarbures en %
2005	0,907	46,009	1,97%
2006	1,16	54,75	2,11%
2007	1,33	60,45	2,20%
2008	1,94	79,13	2,45%
2009	1,06	45,17	2,34%
2010	1,62	57,053	2,83%
2011	2,15	73,489	2,92%
2012	2,17	73,981	2,93%

Source: Réalisé à partir des données de Cnis, Algex.

En 2008, on remarque une hausse des exportations totales de 18.79 milliards de dollars par rapport à l'année 2007, s'explique par une forte augmentation des prix du pétrole (choc pétrolier 2008), pour les exportations hors hydrocarbures enregistrent une légère augmentation de 2,20% à 2,45% .(Tableau13) Une chute des exportations totales enregistrée en 2009, passant de 79,17 milliard de dollars à 45,17 milliards de dollars, de même pour les exportations hors hydrocarbures, cette dégradation au niveau des exportations est justifié par la crise financière internationale.

Durant les trois années 2010 à 2012, les exportations totales réalisent une augmentation de 16,93 milliards de dollars en comparant avec l'année 2009. Pour les exportations hors

<sup>105</sup> Boutaleb K: Les restructurations industrielles et l'objectifs de l'exportation. Cahiers du CREAD ,n°43, 3<sup>ème</sup> trimestre 1997.

hydrocarbures une part moyenne durant cette période de 2.89% par rapport à l'exportation totale.

### 2-1-2 Types de produits exportés

Les exportations hors hydrocarbures restent dominés par les hydrocarbures. Ces exportations qui restent toutefois minimales par rapport au volume global des exportations avec une part qui ne dépassent pas 1.9%. Les exportations hors hydrocarbures sont constitués de produits bruts, groupe de demi-produits, de biens alimentaires, de biens d'équipement industriel. Le groupe de demi-produit représente près de 1.66% du volume global des exportations ( y compris les hydrocarbures), soit l'équivalent de 988 millions de dollars. Ce groupe est constitué à 77% de produits dérivés des hydrocarbures et des métaux ferreux et non ferreux.<sup>106</sup>

**Tableau n°14: Les Types de produits exportés en 2010**

Type de produits	Détail	Montant en Mrd \$	%
Demi-produits	Huiles et d'autres produits provenant de la distillation des goudrons et les ammoniacs anhydres	1,08	1,92%
Biens alimentaires	Sucre, eaux minérales, eaux gazéifiées et dattes( 77% sont présentés par les exportations du sucre et dont la matière première est à 100% importés)	0,305	0,54%
Produits bruts	Déchet et débris de fonte, phosphate	0,165	0,29%
Biens de consommation non alimentaire	Glaces verre flotté, verres douci ou poli	0.034	0,06%
Biens d'équipement industriel	Alcools acycliques	0.028	0,05%

Source: Douanes algériennes

<sup>106</sup> Redouane A ,op.it,p.80.

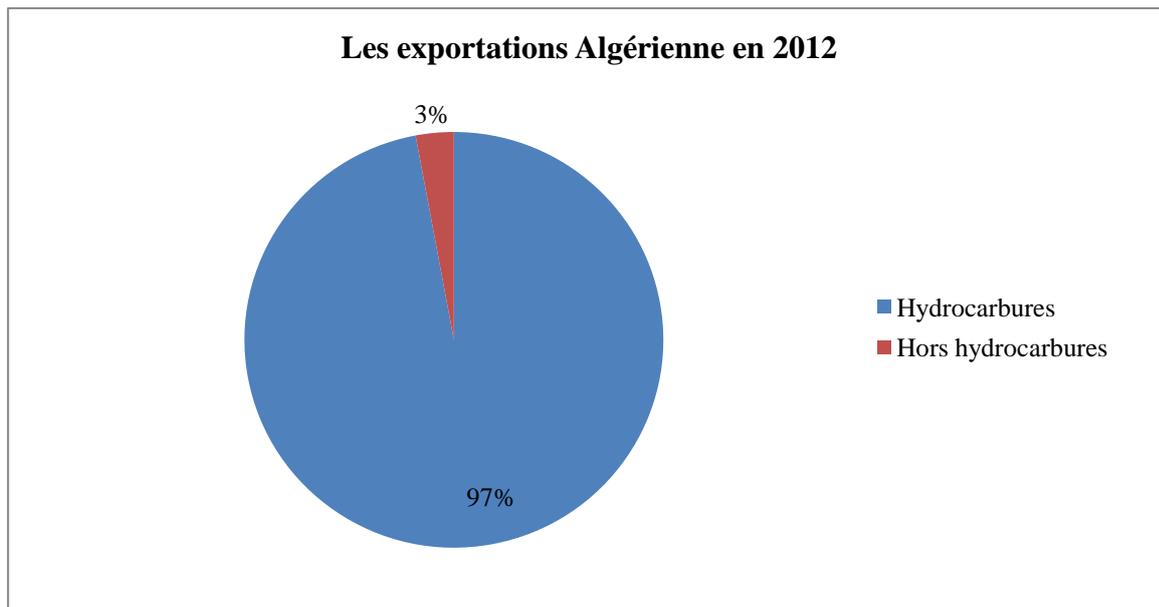
Tableau n° 15: Exportation hors hydrocarbures en Algérie: 2011-2012

Type de produit	Montant en Mds \$	
	2011	2012
Demi-produits	1.58	1.66
Biens alimentaires	0.356	0.313
Produits bruts	0.160	0.167
Biens de consommation non alimentaires	0.015	0.016
Biens d'équipement industriel	0.0157	0.030

Source: Douanes algériennes

En 2012, les exportations hors hydrocarbures ont marqué une légère hausse de (6%) par rapport à l'année 2011. Les principaux produits exportés sont constitués de :

- Demi-produits avec 1,66 milliards de dollars, en hausse de 10,96%.
- Biens alimentaires avec 313 millions de dollars, en baisse de 11,78%.
- Produits bruts avec 167 millions de dollars, en hausse de 3,73%.
- Biens de consommation non alimentaires, avec 16 millions de dollars, en hausse de 6,7%.
- Biens d'équipements industriels avec 30 millions de dollars, en hausse de 14%.

**Figure n°10:** La part des exportations hors hydrocarbures

Source: Algex

## 2-2 Le potentiel de l'exportation des hors hydrocarbures :

Avant de parler du potentiel de l'exportation, il faut d'abord parler des capacités à satisfaire le marché local. En effet, ses capacités sont très faibles. Les importations algériennes sont passées de 10 milliards USD, il y a une dizaine d'années, à 50 milliards USD en 2011. Cela signifie qu'une grande partie de ce que nous consommons n'est pas produite localement. En réalité, les entreprises algériennes qui satisfont le marché local, et qui essaient d'exporter, ne sont pas très nombreuses.<sup>107</sup>

Les entreprises privées sont des entreprises qui ont fait un effort particulier pour exporter. Elles sont motivé par leur propre stratégie de développement. Pour les entreprises publiques, elles sont en phase de restructuration depuis un certain temps. Elles n'ont pas encore acquises le dynamisme nécessaire pour satisfaire le marché local, et encore moins pour exporter vers les autres pays.<sup>108</sup>

Il est possible de citer quelques facteurs qui montreraient qu' il est possible de mieux faire. D'abord, la situation géographique de notre pays, en comparant avec les pays voisins comme la Tunisie et le Maroc ont une gamme d'exportation plus diversifiée...ensuite, concernant les coûts, l'Algérie a un coût faible en main d'œuvre et une disponibilité des ressources naturelles.

<sup>107</sup> Ettouahria S: " Les entreprises Algérienne ont-elles vraiment un potentiel leur permettant d'exporter? ", entretien accordé sur le quotidien El Moujahid.

<sup>108</sup> Idem

### 2-3 Les raisons qui expliquent la stagnation des exportations HH

La faiblesse des exportations HH s'explique par plusieurs raisons, d'abord l'économie de marché n'a pas été totalement mise en place avec tous ses mécanismes appropriés, et que le marché interne est plus rémunérateur et moins risqué que l'exportation. Globalement, cette stagnation est justifiée par l'absence d'une véritable stratégie d'exportation en sein des entreprises.

On peut distinguer les facteurs macroéconomiques des facteurs microéconomiques.<sup>109</sup>

#### Sur le plan macroéconomique

Sur ce plan, il y a lieu de rappeler que le système productif Algérien a été et reste handicapé structurellement par des facteurs tels que:<sup>110</sup>

- Une satisfaction du marché local par les importations, ce qui empêche la croissance, la diversification et la compétitivité dans l'activité d'exportation.
- Une forte dépendance d'approvisionnement extérieur en pièces de rechange et surtout en consommation intermédiaire.
- L'offre de produits locaux à l'étranger est insuffisante en termes de qualité et quantité.
- L'existence du commerce informel.
- Les contraintes procédurales qui freinent l'activité d'exportation.
- Manque et insuffisance d'informations sur les marchés extérieurs et qui empêchent les entreprises d'avoir une vision claire sur les concurrents étrangers.

Ainsi, l'environnement des affaires, en cette situation, n'est pas adéquat à exporter, et qui n'incite pas les entreprises à exporter. Pour la procédure à l'exportation, la Banque mondiale<sup>111</sup> dans son rapport de 2008 souligne, pour exporter en Algérie, le candidat doit fournir un dossier de 8 documents et attendre 17 jours pour expédier sa marchandise, les coûts liés à l'exportation sont estimés 1198 dollars par conteneur. C'est ce qui explique que l'Algérie occupe les dernières places selon le classement mondial, en termes des procédures à l'exportation.

<sup>109</sup> Redouane A: " Développement des PME et promotions des exportations", op.it, p.81

<sup>110</sup> Ibid. p.83.

<sup>111</sup> Banque Mondiale: Doing Business 2008 Algeria, p.41.

### Sur le plan microéconomique

L'absence des entreprises Algériennes sur les marchés internationaux, s'explique par le faible intérêt pour ces entreprises d'exporter, elles préfèrent de s'orienter vers les opérations d'importation où le taux de profit est supérieur avec un moindre risque.

Cette absence tient à:

- L'absence au niveau des entreprises, la fonction qui se charge principalement de l'opération d'exportation ( marketing international, services juridique spécialisés..).
- L'absence de circuits de distribution spécifiques et de services après vente pour faciliter les opérations commerciales et pour la prospection.<sup>112</sup>
- Le retard technologique et l'état des équipements utilisés qui ne répondent pas, pour la plupart aux normes internationales.
- La difficulté de répondre aux spécificités des marchés en terme de qualité et quantité, et la non-maitrise des délais...etc.

### 2-4 Le cadre incitatif à l'exportation hors hydrocarbures

Le développement des exportations hors hydrocarbures en Algérie est, depuis plusieurs années, au centre d'une attention particulière des pouvoirs publics, dans le souci de promouvoir ces exportations, ils ont mis en place une stratégie de promotion des exportations qui vise surtout à améliorer l'environnement général de l'entreprise . Cette démarche s'est traduit depuis 1995 par la mise en œuvre de mesures incitatives et de facilitations qui sont:<sup>113</sup>

- ✓ Mesures réglementaires
- ✓ Mesures institutionnelles
- ✓ Facilitations à l'exportation
- ✓ Autres procédures à l'exportation

#### 2-4-1 La libéralisation de l'acte à l'exportation

- L'exportation est libre en Algérie pour toute personne physique ou morale inscrite au registre de commerce, notamment celles immatriculées sous l'un des trois codes:
  - 411.101 exportations des produits agroalimentaires
  - 411.102 exportation des produits industriels manufacturés hors hydrocarbures
  - 411.103 exportations de tous produits, hors hydrocarbures non définis ailleurs.

<sup>112</sup>Redouane A, op.cit,p.85.

<sup>113</sup> Keffache K: "Sensibilisation à l'export, stratégie et diagnostic à l'export" ,Mars 2013.

- Tout bien et service à l'exception de certains biens qui touchent le patrimoine archéologique et historique du pays.
- L'exportation en Algérie n'est soumise à aucune licence ou autorisation préalable .<sup>114</sup>

#### 2-4-2 Les incitations fiscales

Certaines taxes exonérations fiscales sont accordées aux activités d'exportations, selon le code des impôts directs, article 138 et 220 et Le code des taxes sur le chiffre d'affaire, article 13 et l'article 42§2:

- La taxe sur l'activité professionnelle TAP n'est pas comprise dans le chiffre d'affaire.
- La taxe sur la valeur ajoutée TVA sur les opérations de ventes réalisées à l'exportation.
- Impôt sur les bénéfices des sociétés IBS: bénéficient d'une exonération pendant une période de trois années, les opérations de ventes et les services destinés à l'exportation à l'exception des terrestres, maritimes, aériens, les réassurances et les banques.<sup>115</sup>

Ces avantages fiscaux sont accordés aux entreprises qui exercent une activité destinée exclusivement à l'exportation et aux investisseurs qui réalisent une partie de leur chiffre d'affaire à l'exportation.

#### 2-4-3 Les facilitations douanières

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.

- L'entrepôt sous douane: stocker les marchandises dans les locaux agréés par l'administration afin de bénéficier du remboursement et de la suspension des droits et taxes.( Article 129 du code des droits de douanes CDD).
- Régime économique de transformation: suspension de droits et taxes sur la marchandise destinée à l'exportation ou les marchandises importées pour les besoins de l'exportation.(Article 182 du CDD).

<sup>114</sup>Keffache K, op.cit.

<sup>115</sup> Direction de la promotion export ALGEX, Mars 2007.

#### 2-4-4 Les mesures institutionnelles

Les pouvoirs publics ont mis en place des institutions d'appui aux exportations hors hydrocarbures.

##### ✓ La Compagnie Algérienne d'Assurance et de garantie des exportations CAGEX

Créée en 1996, par l'ordonnance n°96-06 du Janvier 1996. Elle est chargée de la couverture des risques à l'exportation, de la garantie de paiement en cas de défaillance de l'acheteur (risques commerciaux et risques politiques : insolvabilité, guerres, etc..).

La CAGEX a été désignée pour la gestion d'assurance crédit à l'exportation en Algérie, elle a pour mission d'assurer les risques commerciaux, pour son propre compte et les risques politiques de non transfert et les risques catastrophes naturelles, pour le compte de l'Etat et sous son contrôle.

L'assurance crédit à l'exportation est destiné à:

- Indemniser l'assuré de la perte qu'il subit par suite de non recouvrement de sa créance en paiement du prix des biens ou services exportés .
- Dédommager l'assuré des conséquences de l'interruption ou de l'arrêt définitif d'un marché d'exportation .
- Couvrir partiellement des frais inhérents à la prospection à l'étranger. <sup>116</sup>

##### ✓ L'ALGEX

L'Agence Nationale de promotion du commerce extérieur, Créée en 2004, qui a pour objectif de prendre en charge la promotion du commerce extérieur d'une manière générale, mais aussi d'orienter les exportateurs dans leur démarche à l'extérieur.

L'accompagnement et l'assistance des exportateurs sont parmi les missions fondamentales de l'ALGEX; en collaboration avec les autres institutions telles que, Le ministère du commerce, la direction générale des douanes , la chambre Algérienne du commerce et de l'industrie...etc. <sup>117</sup>

Les principales missions assignés à l'ALGEX sont:

- Assister les exportateurs dans leurs recherche des débouchés sur les marchés étrangers.

<sup>116</sup> Keffache K: "Sensibilisation à l'export, stratégie et diagnostic à l'export" ,Mars 2013.

<sup>117</sup> Redouane A, op.cit,p.151.

- Les aider à comprendre et à connaître les pratiques du commerce international, les accords et conventions, les avantages fiscaux...etc.
- Les aider à faire connaître leurs produits et services sur les marchés extérieurs.
- Mettre à leur disposition toutes les informations concernant le pays d'accueil et les aider à s'organiser leur participation.

Depuis sa création en 2004, l'ALGEX a connue un nombre important d'entreprises adhérentes, ces dernières ont bénéficié de son assistance et de son accompagnement à l'étranger.<sup>118</sup>

#### ✓ **Fonds spécial de la promotion des exportations FSPE**

Mis en place par la loi des finances 1996, son objectif est d'encourager les entreprises Algériennes à exporter à travers les aides partielles, concernant le transport international, la participation dans les foires et salons à l'étranger.

Le FSPE prend en charge les dépenses suivantes:<sup>119</sup>

- Le cas de participation aux foires et expositions à l'étranger: lors d'une participation des exportateurs aux foires et salons internationaux, qu'elle soit d'une manière collective ou individuelle, le FSPE prend en charge 80% les frais de participation inscrite au programme officiel, et de 50% dans le cas d'une participation individuelle.
- Au titre des coûts à l'exportation: FSPE permet de couvrir une partie des coûts de transit, manutention et transport intérieur et international à un taux de 25% pour toutes les destinations.
- Une partie des frais liées aux études des marchés extérieurs, à l'information des exportateurs et à l'étude pour l'amélioration des produits destinés à l'exportation.<sup>120</sup>
- Une prise en charge partielle destinée aux petites et moyennes entreprises, pour l'élaboration du diagnostic export.<sup>121</sup>

---

<sup>118</sup> Idem

<sup>119</sup> Direction de la promotion export ALGEX, Mars 2007.

<sup>120</sup> Keffache K: "Sensibilisation à l'export, stratégie et diagnostic à l'export", Mars 2013.

<sup>121</sup> Idem

### 2-4-5 Les Accords

#### ✓ L'accord d'association avec l'union Européenne:<sup>122</sup>

En 1995, l'Union Européenne absorbait 65% des exportations Algériennes, par ailleurs 60% des importations Algériennes provenait de trois pays membre de l'Union Européenne.( France, Italie, l'Espagne).

L'Algérie est signataire d'un accord d'association avec l'Union Européenne en 2002 et entrée en vigueur en 2005. L'objectif de cet accord est:

- La libéralisation des échanges entre pays méditerranéens
- La création d'une zone de prospérité par le biais d'un développement économique et sociable durable.
- L'amélioration de la compréhension mutuelle entre les peuples de la région et le développement société civile active.
- Encourager des investissement.

#### ✓ L'accord d'association avec l'Union du Maghreb Arabe UMA

Cette Union regroupe outre l'Algérie, le Maroc, la Tunisie et la Mauritanie. L'accord signé en 1989. L'objectif de cet accord est la création:

- D'une zone libre échange.
- D'une union douanière.
- D'un marché commun.
- D'une union économique.

Seulement quelque conventions ont été conclues, en application de cet accord notamment la convention commerciale et tarifaire et celle relative à l'échange de produits agricoles.

### 2-4-6 Le bénéfice du système généralisé de préférence SGP

C'est un système accordé par les Etats Unis, depuis 2004, par lequel ,elle offre des opportunités aux entreprises exportatrices Algériennes. Plus précisément, les Etats Unis a accordé une franchise de droits de douanes pour un certains nombre de produits (prés de 3000 produits), agricoles, agroalimentaires, artisanaux ainsi que produits industriels.<sup>123</sup>

<sup>122</sup> Graiche L, op.cit,p156.

<sup>123</sup> Takarli A: "Les exportations hors hydrocarbures Algériennes", Février 2008,p.08.

### Conclusion

A partir de 1988, l'Algérie a engagé un ensemble de réformes économiques dont l'objectif était de satisfaire les besoins de première nécessité, réduire la dépendance vis-à-vis de l'extérieur, redynamiser le secteur privé local et de restructurer les entreprises publiques. Ces réformes ont buté sur le problème de la dette extérieure, ce qui a poussé l'économie à engager d'autres réformes sous l'égide du FMI et la Banque Mondiale (PAS).

Sur le plan du commerce extérieur, l'Algérie demeure excessivement dépendante des hydrocarbures. Depuis plusieurs années, ceux-ci ont systématiquement représenté 97-98% des exportations totales du pays. Une part insignifiante pour les exportations hors hydrocarbures de 2 à 3% du volume global des exportations.

Dans le but de diversifier ses exportations l'Algérie a mis en place des mesures d'incitation à l'exportation des hors hydrocarbures, tel que la création des instituts de promotions (CAGEX, ALGEX, FSPE, CACI ... etc.) et d'accorder des avantages fiscaux aux exportateurs (Exonération de l'IBS, TVA, TAP... etc).

Malgré ces dispositifs d'incitation mis 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 IV**

### **Stratégie d'internationalisation**

**cas de : La SARL IFRI**

## Introduction

Depuis sa création, l'entreprise IFRI s'est développée à la faveur d'investissements successifs, de manière importante par l'élargissement de sa gamme aux boissons gazeuses, boissons fruitées et sodas, dans des formats variés en emballages plastiques (PET) et verre.

Aujourd'hui la marque IFRI, est devenue une marque très connue sur le marché national, à l'instar de son activité phare qui est la production d'eau minérale, laquelle rayonne sur l'ensemble du territoire national grâce au développement du réseau de distribution.

Ayant couvert la demande sur le marché national, IFRI est parti à la conquête de nouveaux marchés dans le monde, et ça par la mise en place d'une politique d'exportation.

Ce présent chapitre, consiste à traiter la stratégie d'exportation de IFRI. La première section sera consacrée à la présentation de l'entreprise. Dans la deuxième section, nous traiterons les politiques de IFRI, commerciale d'une manière globale ,et l'exportation en particulier.

### Section01:Présentation de l'entreprise

#### 1-1 Historique de l'entreprise

La Sarl IBRAHIM et Fils-IFRI s'est spécialisée dans la production de boissons gazeuses en emballage verre depuis 1986. Le premier atelier d'embouteillage d'eau minérale en bouteilles en polyéthylène téréphtalate (PET) d'ifri ouvrit ses portes dès le 20 juillet 1996. Elle fût la première entreprise privée dans le secteur des eaux minérales.

A cette date, plus de 7.5 millions de litres d'eau minérale sont commercialisés à l'échelle nationale. La production franchira le cap des 504 millions de L (litres) dans toute la gamme des produits ifri en 2011. Avec plus de 40% de parts de marché des eaux embouteillées, cette marque est leader dans les eaux minérales.

Le complexe de production d'eau minérale naturelle de la SARL IBRAHIM et FILS - IFRI est situé dans la commune d'Ighzer- Amokrane– Daïra d'Ifri Ouzellaguen – Wilaya de Bejaia. Il est localisé au sud-ouest de l'agglomération d'Ighzer Amokrane, soit à 400 m au sud de la RN.26.

### 1-2 L'identification de l'entreprise

Ifri est l'une des entreprises du groupe IFRI, en cours, de constitution qui est composé de quatre (04) Sarl :

- ✓ La Sarl IFRI, spécialisée dans la production d'eau minérale et de boissons diverses,
- ✓ La Sarl Général Plast, spécialisée dans la fabrication de préformes et de bouchons,
- ✓ La Sarl Bejaia Logistique, assurant le transport de marchandises,
- ✓ La Sarl Huileries Ouzellaguen, spécialisée dans le raffinage et le conditionnement des huiles d'origine végétale.

**Tableau n°14: Identification de la SARL IFRI**

Raison Social	SARL IBRAHIM et FILS -IFRI-
Forme juridique	Société à responsabilité limitée
Capital	1 293 000 000.00 DA
Date de la création	- Entreprise individuelle Ibrahim de 1986 à 1996 - SNC Ibrahim et Fils du 01/01/1996 au 31/10/1996 - SARL Ibrahim et fils à partir 01/11/1996
Gérant	Ibrahim Kaci
Effectifs	1003
Missions	Production d'eau minérale et Boisson diverses
Siège social	Ighzer Amokrane, Ifri Ouzellaguen, 06010 Bejaia. Algérie
Superficie Totale	IFRI: 50 000 m <sup>2</sup> IFRUIT: 201 000 m <sup>2</sup>
Superficie Bâtie	IFRI: 36 000 m <sup>2</sup> IFRUIT: 19 000 m <sup>2</sup>
Téléphone	00 213 34 35 12 66
Fax	00 213 34 35 12 32
Email	ifri@ifri-dz.com
Site	www.ifri-dz.com

Source: Document interne à l'entreprise

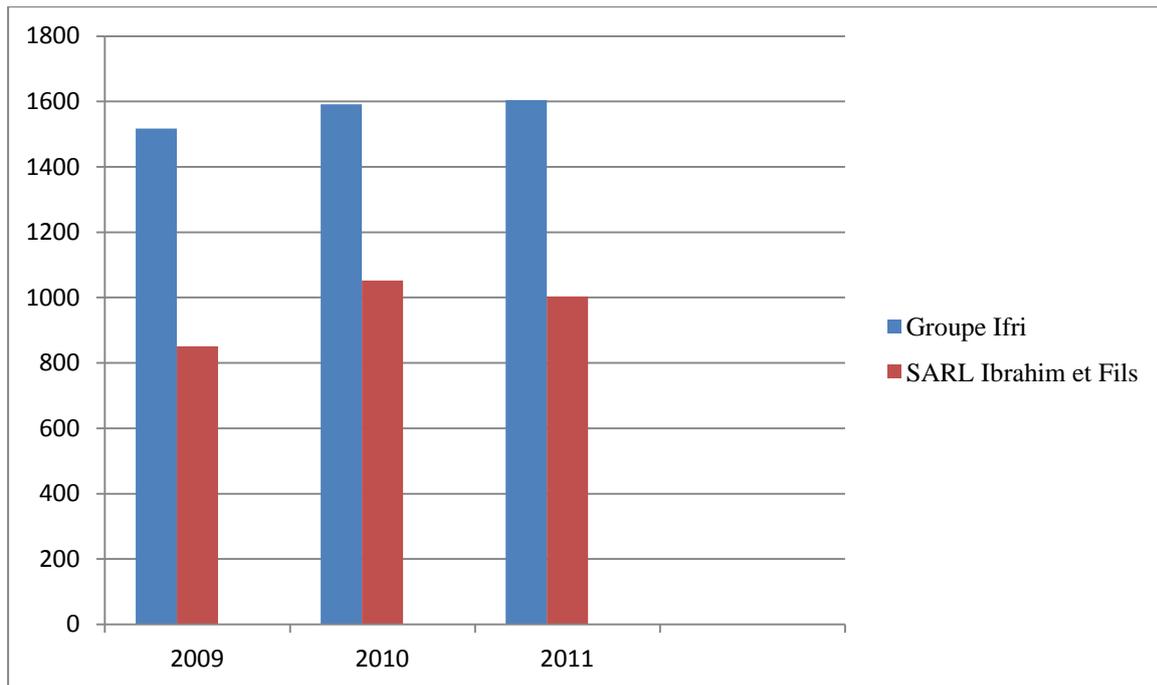
### 1-3 L'évolution des effectifs :

**Tableau n°15: Evolution de l'effectif d'IFRI sur 03 ans**

	2009	2010	2011
Group IFRI	1517	1591	1604
Dont SARL IRAHIM et fils -Ifri-	851	1052	1003

Source: Document interne à l'entreprise

Figure n°10: Evolution des effectifs durant la période 2009 à 2011



Source: Document interne à l'entreprise

#### 1-4 Les moyens de l'entreprise

➤ **Moyens matériels :** La société IFRI travaille 24/24 avec des lignes de production automatisées et équipées des systèmes de contrôle et de qualité de la dernière génération.

Dans toutes ses unités et durant le processus de sa production, elle veille au respect des normes d'hygiène, sécuritaires et environnementaux les plus strictes.

➤ **Moyens de production :** Elle comporte sept chaînes de production.

Ces chaînes de production sont composées d'un ensemble de machines en série, qui effectuent des opérations, en transformant la matière première en produit finis.

➤ **Moyens de transport :** Dans le souci de répondre aux exigences des clients, la société a mis en place ses propres moyens de transport, afin d'acheminer ses produits vers les lieux de livraison, dans les suffisantes et à moindres coûts.

De ce fait, elle dispose des moyens suivants :

- Responsable de transport.
- Chef de parc.
- Des mécaniciens.
- Des agents d'entretiens.

- Des chauffeurs.
- Des électriciens.
- Des chefs de groupes.

- **Présentation des chaînes de production**

La Sarl IBRAHIM et Fils –ifri- est spécialisée dans la production d'eau minérale et de boissons diverses en emballage verre et PET. Ifri dispose de sept (07) chaînes de production qui sont :

- ✓ Une ligne de production d'eau minérale naturelle en emballage PET de 0.33L, 0,5 L et 1.5L, d'une capacité 12 000 bouteilles / heure.
- ✓ Une ligne de production d'eau minérale naturelle en emballage PET de 1,5 L, d'une capacité 16 800 bouteilles / heure.
- ✓ Une ligne de production d'eau minérale naturelle en emballage PET de 1.5Litre, de capacité 32 000 Bouteilles /heure.
- ✓ Une ligne de production d'eau minérale naturelle non gazeuse et gazéifiée en emballage verre de capacité, 15 000 Bouteilles / heure de 1 L et de 24000 bouteilles/heure de 0,25L
- ✓ Une ligne de production de sodas et de boissons fruitées en emballage verre 1L, d'une capacité de15000 bouteilles / heure de 1 L et de 24 000 bouteilles/heure de 0,25L.
- ✓ Une ligne de production d'eau minérale naturelle gazéifiée, de sodas en emballage PET de 0.33L, 1L,1.25L et 2L, d'une capacité de 32.000 bouteilles/heure.

### **1-5 Les objectifs de la société IFRI**

Parmi les objectifs tracés par la société IFRI, nous trouvons des objectifs stratégiques et des objectifs opérationnels.

#### **1-5-1Les objectifs stratégiques :**

- ✓ Développer son activité industrielle afin de répondre aux attentes du consommateur.
- ✓ Maintenir son positionnement sur le marché des eaux minérales.
- ✓ Augmenter ses parts de marché dans le domaine boissons diverses non alcoolisés,
- ✓ Développer son marché à l'international.

### 1-5-2 Les objectifs opérationnels

Chaque responsable de service ou de direction de la société IFRI, doit traduire les objectifs opérationnels en plan d'action suivant:

- **Aspect financier**

Au niveau de ce service, un objectif principal est de réaliser l'équilibre financier :

- ✓ Assurer la rentabilité de la société,
- ✓ Augmenter le bénéfice de la société.

- **Aspect qualité :**

La société IFRI cherche toujours une meilleure production et une bonne qualité de produit , afin de satisfaire ses clients.

Pour cela , elle doit respecter et suivre des normes (la qualité et le gout du produit, l'image et l'emballage de la bouteille...).

Un système de management de la qualité, met en place par IFRI pour satisfaire ses clients et améliorer la qualité de ses produits.

- **Aspect approvisionnement :**

L'objectif principal à ce niveau est de réduire la durée de délivrer la marchandise importée afin d'éviter tout paiement de pénalité.

La marchandise importée doit être délivrée dans une semaine au plus tard 15jours à partir de sa date réception au port, si non, la société risque le paiement de pénalités.

## Section02: La politique commerciale et d'exportation au sein de IFRI

Avant de passer à la politique d'exportation de IFRI, on abordera d'abord sa politique commerciale.

### 2-1 La politique commerciale

La politique commerciale de l'entreprise IFRI est basée sur un objectif, qui est la diversification de ses marchés. A fin d'arriver à cela, l'entreprise IFRI doit assurer un avantage concurrentiel qui sera porté sur ses produits. Cet avantage lui permettra de pénétrer le marché.

#### 2-1-1 La politique de produit:

L'entreprise IFRI possède une gamme de produits très variée. Elle utilise deux types d'emballage pour ses produits; emballage en verre et emballage en PET( Plastique). Le tableau suivant peut donner plus de détails:

Tableau n°16: Présentation synthétique de la gamme IFRI

Type de produit	Format
<b>Produits embouteillés emballage PET</b>	
-Eau minérale naturelle non gazeuse	0.33L, 0.5L et 1.5L
-Eau minérale naturelle gazéifiée	0.33L, 1.25L et 2L
-Sodas( orange, citron, pomme, pomme verte, fraise, bitter)	0.33L,1L,1.25L et 2L
-Boissons à l'eau minérale naturelle aux extraits naturels de fruits ( orange, citron, menthe)	1.25L
<b>Produit embouteillés en emballage verre</b>	
-Eau minérale naturelle gazéifiée	0.25L et 1L
-Sodas (orange, citron, pomme, pomme verte, fraise, bitter)	
-Boissons au jus de fruits: - A l'orange - A l'orange carotte citron - Au raisin et mure	
-Boissons au jus et au lait: -A la pomme fraise au lait -A l'orange mangue au lait	

Source: Documents internes à l'entreprise

### 2-1-2 La politique de prix :

La première stratégie de prix adoptée par IFRI est la fixation des prix, ce dernier implique l'élaboration d'un tarif pour les produits en cohérence. Il existe plusieurs méthodes pour la fixation d'un produit, et cela ce fait a partir de prix de revient, l'étude de la demande ou a partir des prix du marché (l'alignement sur la concurrence). L'entreprise IFRI a choisit de fixer ses prix en fonction d'alignement sur la concurrence. Elle a suivit cette méthode pour éviter la guerre des prix, pour entrer dans un marché concurrentiel.

L'élaboration des prix pratiqués par IFRI tient en compte les différentes charges, qui prennent :

- ✓ Le prix d'achat de la matière première ;
- ✓ Le coût de transport ;
- ✓ Les frais de communications ;

- ✓ Les frais de distribution ;
- ✓ La fiscalité.
- ✓ Diverses charges.

### 2-1-3 La politique de communication (publicité du produit)

De plus en plus convaincus de l'importance de la communication et de la publicité du produit comme le moyen de pérenniser la vie de l'entreprise, la SARL d'IFRI à influencer le plus efficacement possible ses clients par le moyen de communication.

Les responsables marketing d'IFRI ont développés tout un ensemble d'opérations communicationnelles, en travaillant sur l'image de marque afin de diffuser la qualité de ses produits. En effet, l'entreprise a optée beaucoup plus dans sa communication sur les actions sur les médias parce qu'elles lui reviennent moins cher.

L'entreprise utilise deux supports de média , son comme suit :

- La création d'un site Internet [www.ifri-dz.com](http://www.ifri-dz.com) , qui représente une vitrine par laquelle les consommateurs peuvent découvrir les différentes activités de la SARL d'IFRI, surtout sa gamme de produits.
- La publicité sur la télévision .

Il existe aussi d'autres types de communication tels que :

- La personnalisation des camions de l'entreprise.
- L'affichage dans les lieux publics.
- Les panneaux publicitaires ; ils recouvrent 40% sur le territoire national.

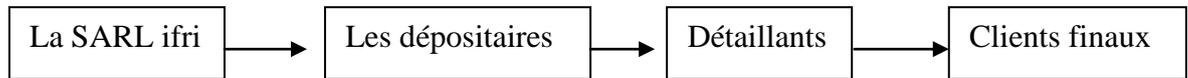
L'objectif de l'entreprise IFRI de cette politique de communication est :

- Valoriser l'image de l'entreprise
- Faire connaître le nom de l'entreprise et de sa marque
- Valoriser le savoir faire de l'entreprise en démontrant la performance techniques de ses produits.

### 2-1-4 La politique de distribution :

La distribution est un lieu entre la fabrication et l'achat, son objectif est la mise en œuvre de leur politique de distribution, les entreprises produisent des biens ou services poursuivant généralement d'une manière stimulée trois grands objectifs entre lesquels elles doivent constamment faire des arbitrages : la couverture quantitative du marché, la qualité de réseau (ou système de distribution) et minimisation de coûts de la distribution.

En vue d'acheminer les produits IFRI aux consommateurs, l'entreprise dispose d'un circuit long, le nombre d'intermédiaire est de deux, le schéma suivant indique le chemin suivi par la SARL IFRI jusqu'aux clients :



- ❖ **Dépositaires** : Concernant ce type de client l'entreprise effectuera un contrat de collaboration (partenariat) dans laquelle l'entreprise impose un certains nombre d'exigence qui répondent aux contrats effectués selon les objectifs fixés (capacité financière, capacité de stockage...).

#### Exemple des dépositaires

- Sétif (02 dépositaires)
- Msila (02 dépositaires)
- Bordj Bouareidj (03 dépositaires)
- Oran (04 dépositaires).

## 2-2 L'environnement de l'entreprise :

La société « IFRI » opère avec les acteurs économiques tant nationaux qu'étrangers suivant :

### 2-2-1 Les principaux clients:

Aujourd'hui la marque IFRI, est devenue une marque générique du terroir qui la place au premier plan en Algérie et ce, à l'instar de son activité phare qui est la production d'eau minérale laquelle rayonne sur l'ensemble du territoire national grâce au développement du réseau de distribution très dense.

Son portefeuille client englobe non seulement l'ensemble de la population servie grâce au réseau de distribution appuyé par une force de vente mais aussi, les institutions et organismes publics, les grands comptes et autres clients particuliers importants. Ils représentent la clientèle de l'entreprise qui ouvre le quasi du pays, car elle a mis à sa disposition plusieurs produits de qualité. Elle dispose plus de 1500 consommateurs divers (hôtels, dépositaires, caterings, les différentes entreprises, les clubs sportifs, aire Algérie).

Par ailleurs, la SARL IFRI est également présente à l'international de part l'accroissement progressif de ses exportations vers la France qui est le premier client en pénétrant notamment la grande distribution (Carrefour, Auchan, Leclerc ...), ainsi que les circuits traditionnels de distribution. D'autres pays européens notamment l'Espagne, l'Italie, la Belgique, la Suisse ainsi que l'Angleterre, certains pays Arabes (Lybie, Arabie Saoudite, Mauritanie), les pays

africains (cote d'ivoire), les pays d'outre mers (la Guadeloupe et la Martinique), ainsi le Canada, qui figurent parmi les principaux partenaires à l'export.

**Tableau n°17: Les principaux clients et évolution du chiffre d'affaires par catégorie de client**

N°	Catégorie client	Contribution sur CA HT 2011 en %
01	Exclusivités	81.25%
02	Dépositaires	8.14%
03	Sociétés Caterings	7.46%
04	Sociétés publiques	0.16%
05	Institution militaire	0.02%
06	Institutions publiques	0.10%
<b>07</b>	<b>EXPORTATIONS</b>	<b>1.68%</b>
08	Hôtels	0.31%
09	Compagnie Aérienne	0.66%
10	Centres commerciaux	0.15%

Source: Document interne à l'entreprise

### 2-2-2 Les principaux fournisseurs :

Le niveau de qualité requis par des produits de l'entreprise impose l'utilisation de matières premières de qualité irréprochable. Aussi, toutes les matières ayant une incidence sur la qualité de ses produits sont sélectionnées exclusivement parmi les fournisseurs certifiés ou travaillant sous assurance qualité. Il est en de même notamment pour l'acquisition des équipements de production lors des opérations de modernisation, de renouvellement ou d'extension de capacité. Les principaux fournisseurs sont renseignés dans le tableau suivant:

**Tableau n°18 : Les principaux fournisseurs de l'entreprise**

Fournisseurs	Désignation	Origine
Matières premières	Concentrés, pulpe, arômes, sucre liquide, CO <sub>2</sub>	Algérie, Espagne, Allemagne, France, Italie
Fournisseurs pour conditionnement	Emballages: Préformes et bouchons, Films et étiquette	Algérie: Général Plast Italie
Produits Chimiques	–	Algérie, France
Equipement industriel	–	Allemagne, France
Pièce de rechange	–	Algérie, France

Equipement Informatique	–	Algérie
Equipement de contrôle de qualité	–	France

Source: Service commercial

### 2-2-3 Les concurrents

#### ✓ Domaines des boissons

##### • Coca-cola

C'est une marque commerciale déposée en 1987 d'un soda (boisson gazeuse sucrée), née aux Etats-Unis. Le Coca-Cola est un des symboles fort des Etats-Unis dans le monde depuis la fin de la seconde guerre mondiale.

##### • Pepsi

C'est une boisson gazeuse, née à New Bern, Etat de Caroline du Nord, Etats-Unis.

Elle est commercialisée par la société Pepsi Co.

##### • Hammoud Boualem

Est une entreprise algérienne fabriquant diverses boissons, du sirop au soda. C'est une entreprise familiale, fondée en 1889 à Alger par Yousef Hammoud, mais les produits sont également distribués en France, Angleterre et Canada.

##### • Autres marques :

Ce sont les autres marques peu connues, qui fabriquent des boissons gazeuses, et se trouvent implantées dans chaque région du pays, ces producteurs ont pu réduire la part du marché des multinationales, et les grandes industries de boissons grâce à la qualité de leurs produits et le prix très attractif appliqué sur le marché. Sachant que l'Algérie est de tradition de fabrication de boissons gazeuses, d'ailleurs c'est le secteur le plus saturé dans le pays.

#### ✓ Les concurrents d'IFRI dans le domaine des eaux :

Malgré que l'entreprise IFRI est très connue dans le domaine des eaux, elle reste concurrencée par beaucoup de marques. Une raison pour laquelle la fidélisation est une stratégie très utilisée dans ces circonstances.

Parmi ces marques concurrentes on peut citer :

- Lala Khadidja.
- Toudja.
- Texana.

- Alma.

## 2-3 La politique d'exportation

### 2-3-1 La prospection des marchés

La prospection des marchés peut être de différentes : salons, foires, colloques, missions commerciales, etc. Nous insisterons plus particulièrement sur les foires et salons internationaux qui constituent pour l'entreprise IFRI un vecteur de communication important et particulièrement efficace pour sa prospections des marchés.

Les foires internationales peuvent être généralistes (elles couvrent dans ce cas plusieurs catégories de produits) ou spécialisées (elles se concentrent alors sur les produits d'une seule industrie).

#### ✓ Objectifs:

La participation à une foire internationale est souvent considérée pour IFRI comme une première étape pour se lancer dans l'exportation. L'objectif principal de IFRI par cette participation est un moyen d'accéder à de nouveaux marchés.

D'autre part, la participation à des foires internationales est un passage obligé pour se faire connaître et pour promouvoir son image.

#### ✓ avantages

La participation à ces foires internationale, permettent à IFRI de présenter et de promouvoir ses produits auprès d'une entourage ciblée à moindre coût. Un des gros avantages de cet outil est qu'il permet d'établir un contact personnel entre l'entreprise et un grand nombre d'acheteurs potentiels et ce en un seul endroit et en peu de temps.

L'entreprise IFRI également peut rencontrer des distributeurs actuels ou potentiels pour leurs produits.

Elle permet aussi à l'entreprise de :

- Prolonger ou réaliser une étude de marché
- Suivre l'évolution des techniques ;
- Réaliser une étude concurrentielle en examinant d'une part, l'évolution des concurrents existants et des nouveaux entrants sur le marché et d'autre part, en examinant leurs offres à travers la collecte de leur documentation technique et publicitaire (catalogue, argumentaire sur le produit, plaquette d'entreprise, conditions de vente, ...).Ceci permettra à l'entreprise d'ajuster son positionnement.
- Réaliser un test de produit ;

- Présenter de nouveaux produits ;
- Communiquer avec sa clientèle actuelle dont les commentaires sont une source d'informations très précieuse et les fidéliser ;
- Rencontrer et sélectionner des agents, des licenciés, des distributeurs et des partenaires potentiels et ainsi former son réseau de distribution à l'étranger ;
- Rencontrer la presse et les personnalités locales. Ainsi l'entreprise peut profiter de sa participation à un salon ou une foire pour mettre en œuvre une opération de relations publiques.

### 2-3-2 La procédure d'exportation de IFRI

La procédure suivie par l'entreprise IFRI lors de stratégie d'exportation est résumé en étapes comme suit:

**1-** Prospection du marché international et négociation.

**2-** Réception du bon de commande du client et mentionner le numéro et la date sur le dossier et lui établir un devis sur le logiciel.

**3-** Etablir la demande de domiciliation du devis en deux exemplaires lors d'un virement anticipé.

**NB:** Dans le cas d'un virement bancaire ou autre établir la facture définitive.

**4-** Etablir la demande de production et la transmettre à l'administration industrielle.

**NB:** Une copie de la demande de production est transmise au service laboratoire par la structure de production pour préparer les certificats de conformités des produits à exporter.

**5-** Etablir la facture en devise à partir de la demande de production en dix exemplaires sur le logiciel et préparer les demandes de report de cachet de domiciliation en deux exemplaires lors d'un virement anticipé à transmettre à la banque. Etablir le certificat d'origine et le EUR1.

**6-** Envoyer une demande de mise à disposition des conteneurs à la compagnie maritime concernée et une copie pour le transitaire. Recevoir le Booking de la compagnie maritime et les numéros des conteneurs.

**7-** Transmettre au transitaire un dossier comprenant les documents nécessaires avec accusé de réception.

**8-** Transmettre aux armateurs les documents ( Détail de connaissance et la liste de colisage et de poids ), et aviser la logistique pour la préparation des moyens de chargement, une fois le transitaire reçoit la mise en disposition des conteneurs par la compagnie maritime.

9- Recevoir de la compagnie la facture et établir un chèque pour avoir le connaissance original.

10- Suivre les règlements des clients par un fichier d'échéanciers et suivre les paiements.

### 2-3-3 Les exportations de IFRI

Le secret d'une exportation réussie du produit ifri, réside notamment dans la mise en place d'un programme de développement de l'exportation, adopté en 2000 et 2001, tout en misant sur l'élargissement de la gamme de production: eaux minérales, boissons gazeuses et non gazeuses, le renouvellement et la rénovation permanente de l'investissement, la mise en place et des normes de qualité, la mise à niveau de l'entreprise aux normes internationales, et la mise en place d'un réseau complet de commercialisation.

IFRI exporte tout sa gamme de production en commençant par l'eau minérale, de plus en plus IFRI augmente ses exportations, en pénétrant les marchés mondiaux par ses diverses boissons.

#### 2-3-3-1 Les produits exportés :

IFRI exporte tout ses produits en emballage plastique (PET), en plusieurs formats, on peut les résumer dans le tableau suivant:

**Tableau n°19: La gamme de produits exportée par IFRI**

Code famille	Intitulé famille	Format
PFP 100	Eaux minérales PET	0.50L
PFP 100	Eaux minérales PET	1.50L
PFP 200	Eaux minérales gazéifiées PET	0.33L
PFP 200	Eaux minérales gazéifiées PET	1.25L
PFP 300	Sodas PET	0.33L
PFP 300	Sodas PET	1.25L
PFP 300	Sodas PET	2.00L
PFP 700	Eaux Fruitées PET	0.33L
PFP 700	Eaux Fruitées PET	1.00L
PFP 700	Eaux Fruitées PET	2.00L

Source: Service commercial

\***PFP**: Produit fini en emballage plastique

### 2-3-3-2 Les marchés extérieurs touchés par la gamme de IFRI

#### ❖ En Europe :

La France qui représente le premier client de l'entreprise à travers notamment la grande (Carrefour, Auchan, Leclerc...) et des circuits de proximité.

Et d'autres pays européens comme l'Angleterre, l'Espagne, le Luxembourg et la Belgique qui figurent parmi les principaux partenaires d'IFRI.

#### ❖ En pays arabe :

Ces derniers représentent aussi des marchés importants pour l'eau minérale et divers boissons on trouve :

- Dubaï.
- Mauritanie
- Soudan.
- Emirats arabes unis.
- La Tunisie.
- Arabie saoudite.

#### ❖ Pays africains :

- Nigeria
- Mali
- Burkina Faso
- Sénégal
- La Côte d'Ivoire.

**Tableau n°20: La répartition des exportations par région pour l'année 2012**

Les régions	La quantité exportée en caisse physique	La part en %	La part dans le chiffre d'affaire en DA
Europe	214 854	52%	487 827 57, 93
Moyen Orient	95 033	23%	215 769 89, 08
Pays d'Afrique	70 241	18%	168 863 39, 28
Autres	28 923	7%	65 669 09, 72
<b>Total</b>	<b>413 180</b>	<b>100%</b>	<b>93 812 996,02</b>

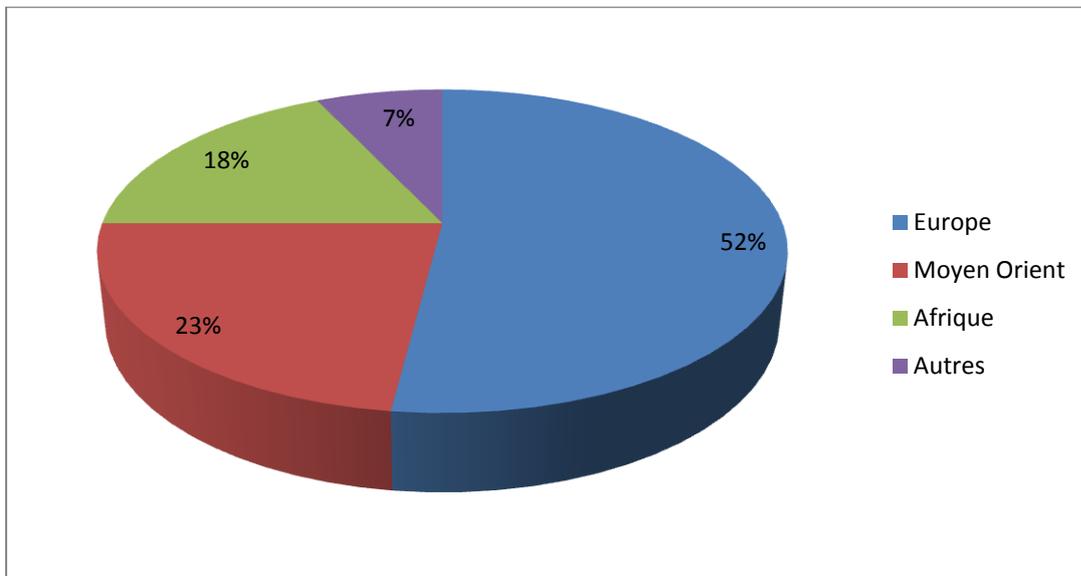
Source: Réaliser par nous même à partir des documents internes à l'entreprise

Ce tableau représente la répartition des exportations de IFRI par région.

On constate que plus de la moitié de ces exportations sont dirigé vers les pays d'Europe et qui sont les premiers clients de IFRI. Leur part en terme de quantité est de 214 854 caisses physiques et en valeur est de 487 827 57,93 DA dans le chiffre d'affaire .

En deuxième position, on trouve les pays de Moyen Orient qui participent en quantité de 95 033 caisses physiques et en valeur de 215 769 89,08 DA dans le chiffre d'affaire. Suivi par les pays d'Afrique avec une quantité de 70 241 caisses physiques et une valeur de 65 669 09, 72 DA dans le chiffre d'affaire. Pour les reste du monde une quantité de 28 923 caisses physiques et une valeur de 65 669,72 DA.

**Figure n°11 : Les exportations de IFRI par région**



Source: Réaliser par nous même à partir des documents internes à l'entreprise

Comme nous l'avons déjà cité, les pays d'Europe absorbent 52% des exportations de IFRI, notamment la France (premier client), l'Angleterre, l'Espagne, l'Italie, le Luxembourg et la Belgique. Pour les pays de Moyen Orient représentent une part de 23% du total des exportations. Une part de 18% des exportations est destiné pour les pays Africains.

Pour le reste de ces exportations qui représente 7% est dirigé vers les autres pays du monde.

### 2-3-3-3 L'évolution des exportations de IFRI

Sur la base des chiffres ci-dessous, nous allons voir l'évolution des exportations de IFRI par famille de produits, en terme de quantités exportées et de chiffre d'affaire réalisé.

Ainsi, la part de ces exportations dans le chiffre d'affaire global.

Tableau n°21 : Evolution des exportations par famille de produits (en quantités vendues)

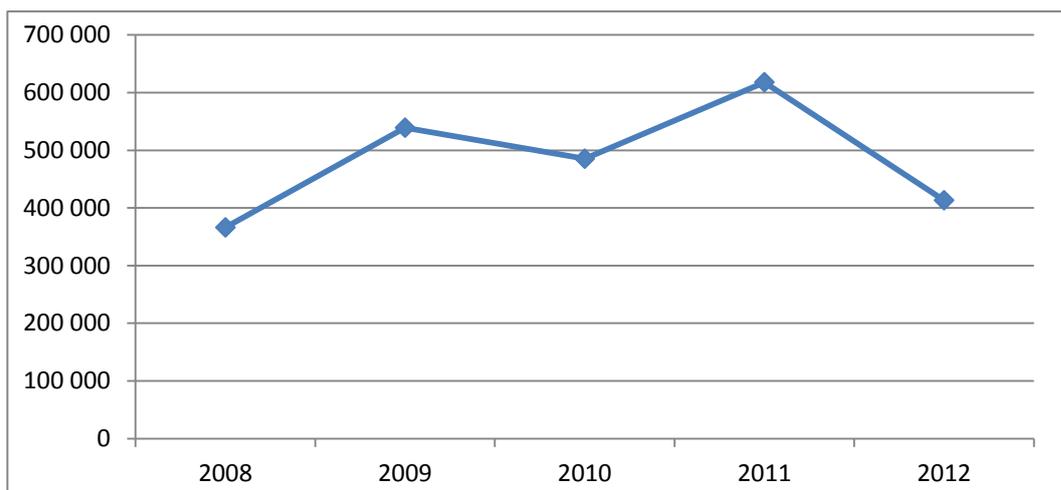
Unité de mesure : Caisse physique

Code Famille	Intitulé Famille PET	Format	2008	2009	2010	2011	2012
<b>PFP100</b>	Eaux minérales PET	0.50L	–	–	300	82950	3900
<b>PFP100</b>	Eaux minérales PET	1.50L		168	3447	16908	5544
<b>PFP200</b>	Eaux minérales gazéifiées PET	0.33L	40	80	–	80	–
<b>PFP200</b>	Eaux minérales gazéifiées PET	1.25L	168	–	84	252	672
<b>PFP300</b>	Sodas PET	0.33L	7560	22320	34480	76590	53120
<b>PFP300</b>	<b>Sodas PET</b>	<b>1.25L</b>	<b>337512</b>	<b>514416</b>	<b>436752</b>	<b>436294</b>	<b>349944</b>
<b>PFP300</b>	Sodas PET	2.00L		150	9070	1850	–
<b>PFP700</b>	Eaux Fruitées PET	0.33L	960		320	–	–
<b>PFP700</b>	Eaux Fruitées PET	1.00L	19902	93	–	–	–
<b>PFP700</b>	Eaux Fruitées PET	2.00L	–	1864	760	–	–
<b>Total</b>	–	–	<b>366142</b>	<b>539091</b>	<b>485213</b>	<b>617924</b>	<b>413180</b>

Source: Documents internes à l'entreprise

Figure n°12: L'évolution des quantités exportées

Unité de mesure: Caisse physique



Source: Réalisé par nous même à partir des documents internes à l'entreprise

Comme nous l'avons déjà signalé, les produits exportés par IFRI sont tout les produits en emballage PET.

Cette représentation graphique montre l'évolution des quantités exportés sur la période 2008-2012. Les quantités exportés en 2009 ont marqué une augmentation passant de 336 142 caisses en 2008 à 539 091 caisses. Cela est expliqué par l'augmentation des quantités Sodas 0.33L et 1.25L.

Par contre en 2010, ces exportations enregistrent une baisse de 10% par rapport à l'année 2009, en raison d'une diminution importante des Sodas de 1.25L et Eaux fruitées de 2 L exportés. En 2011, une augmentation de 27% de ces exportations en comparant avec l'année 2010, cela est justifié par la hausse des quantités exportées enregistrée dans chaque produit.

Une diminution de ces exportations de 33% en 2012 par rapport à l'année 2011, s'explique par la cession d'une ligne de production de sodas.

**Tableau n°22: Evolution des exportations en chiffre d'affaire**

Unité de mesure: Dinar Algérien

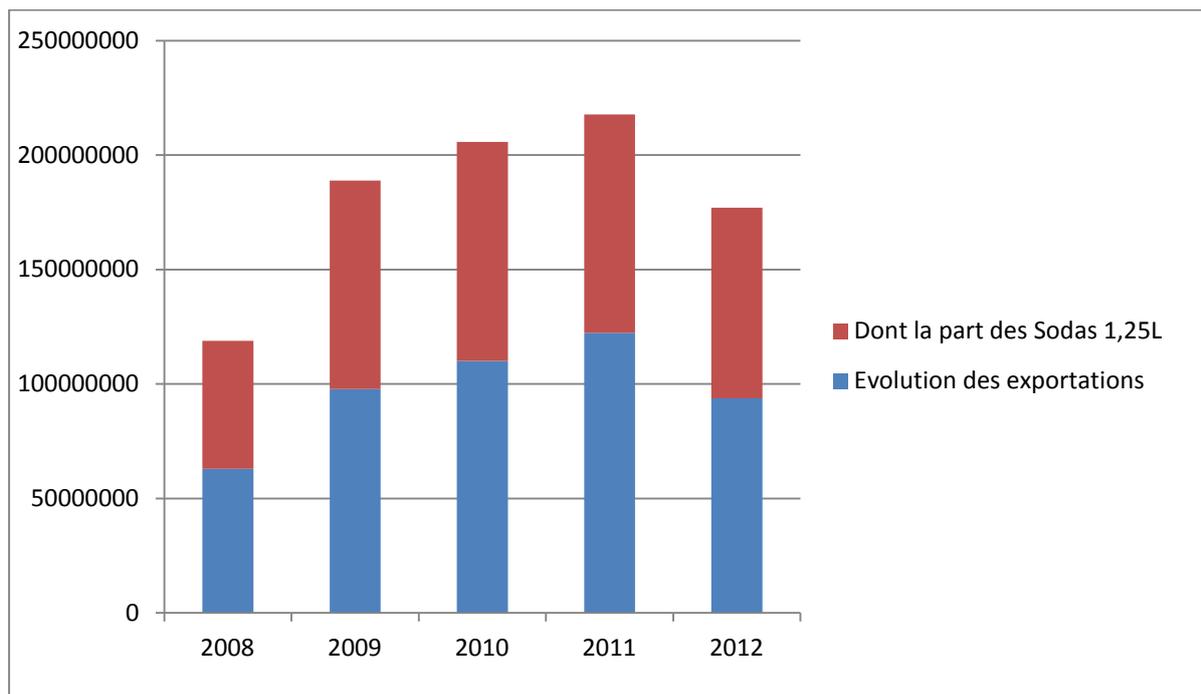
Code Famille	Intitulé famille PET	Format	CA/HT 2008	2009	2010	2011	2012
<b>PFP100</b>	Eaux minérales	0.50L	–	–	27549.66	9102561.26	386118.72
<b>PFP100</b>	Eaux minérales	1.50L	–	12571.19	242783.99	154967.42	456735.24
<b>PFP200</b>	Eaux minérales gazéifiées	0.33L	5490.96	9889.64	–	10896.84	–
<b>PFP200</b>	Eaux minérales gazéifiées	1.25L	15142.72	–	6888.14	21965.99	73397.86
<b>PFP300</b>	Sodas	0.33L	2203754.24	5893847.83	11025132.34	15690154.14	9700902.4
<b>PFP300</b>	<b>Sodas</b>	<b>1.25L</b>	<b>55888810.41</b>	<b>91078675.59</b>	<b>95748734.40</b>	<b>95403923.41</b>	<b>83195841.8</b>
<b>PFP300</b>	Sodas	2.00L	–	49359.90	2529527.38	543489.01	–
<b>PFP700</b>	Eaux fruitées	0.33L	403046.32	–	141838.58	–	–
<b>PFP700</b>	Eaux fruitées	1.00L	4461543.90	21723.33	–	–	–
<b>PFP700</b>	Eaux fruitées	2.00L	–	764561.81	304869.75	–	–
<b>Total</b>	–	–	<b>620977788.6</b>	<b>97830629.3</b>	<b>110027324.2</b>	<b>122316958.07</b>	<b>93812996.02</b>

Source: Document internes à l'entreprise

D'après ce tableau, on constate que les exportations de IFRI sont dominées par l'exportation des Sodas PET de 1,25L. On peut dire que l'évolution des exportations dépend des Sodas 1,25L exportées. Elles participent dans le chiffre d'affaire avec une part plus de 70%. Suivi par les sodas de 0,33L.

**Figure n°13: La contribution des Sodas 1.25L dans l'exportation ( en Chiffre d'affaire)**

2008-2012



Source: Réaliser par nous même à partir des documents internes à l'entreprise

Ce graphique montre la contribution des sodas de 1,25L exportés dans le chiffre d'affaire avec une part importante. En 2008, ces produits ont participé dans le chiffre d'affaire avec une part de 89%.

Une augmentation des exportations totales en 2009, avec un taux de 55% par rapport à l'année 2008. Pour les exportations des Sodas de 1.25L, ont marqué aussi une hausse de 62%, et leur part dans le chiffre d'affaire est de 93%.

Pour l'année 2010, une augmentation des exportations totales de 13% accompagné par une augmentation des Sodas 1.25L exportés de 5.13%, et sa contribution dans le chiffre d'affaire est de 87%.

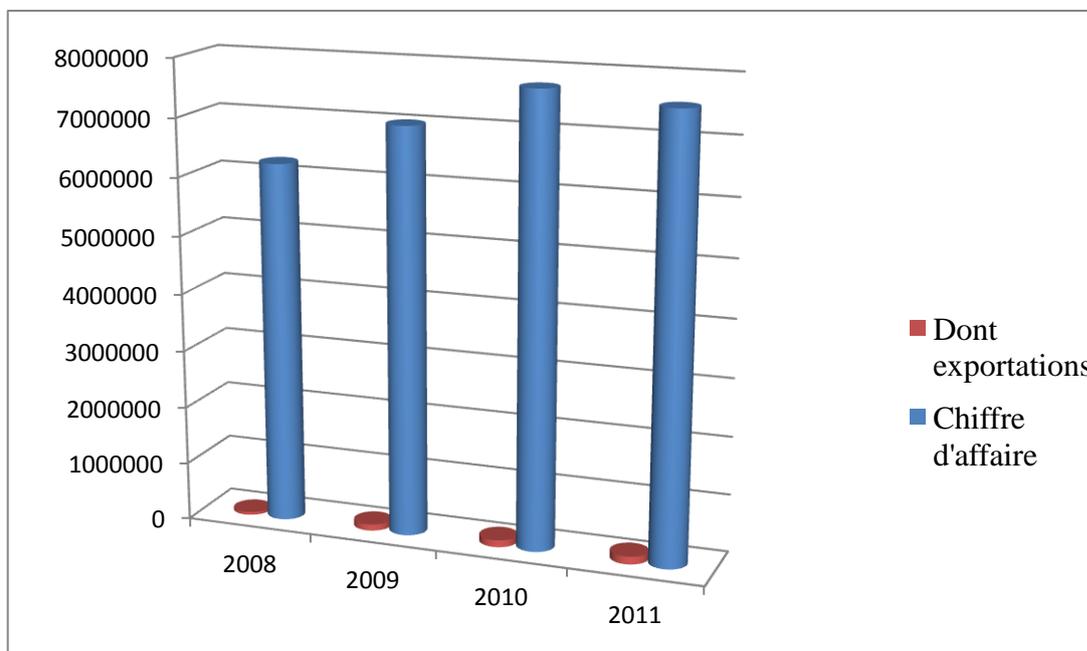
Les exportations marquent une diminution en 2012, avec un taux de 23.30% par rapport à l'année 2011, ainsi une baisse de 12% pour les exportations des Sodas 1.25L.

Tableau n°23 : Evolution du chiffre d'affaire

Désignation	2008	2009	Evolution 2009/2008	2010	Evolution 2010/2009	2011	Evolution 2011 /2010
Chiffre d'affaire en KDA	6239410	7010573	11%	7734483	10%	7549134	9,8%
Dont Exportations	49730	110512	45%	120447	09%	133697	11%

Source: Documents internes à l'entreprise

Figure n°14 : Evolution du chiffre d'affaire de 2009 à 2011( en KDA)



Source: Documents internes à l'entreprise

D'après ce graphique, on constate que la part des exportations de IFRI dans le Chiffre d'affaire est insignifiante.

Le chiffre d'affaire s'élevait à 7,73 milliards de DA en 2010, il est en augmentation de 10% par rapport à 2009. Sur la même période, les ventes à l'exportation ont augmenté de 9%.

La baisse relative du chiffre d'affaire pour l'année 2011 s'explique par la cession d'une ligne de production de sodas. Contrairement aux ventes à l'exportation, où l'on constate une évolution de 11% par rapport à 2010.

### Conclusion

L'étude menée au sein de l'entreprise IFRI, nous a montré que son développement international est limité à l'exportation. Les débouchés à l'exportation existent depuis le début des années 2000, et recèlent un fort potentiel nécessitant une vision confortée par des réseaux structurés à l'international.

Cette étude démontre que l'environnement de l'entreprise IFRI est peu performant à l'international en comparant avec son positionnement sur le marché national. La contribution des exportations de IFRI dans le chiffre d'affaire total de l'entreprise est marginale avec un taux de 1,68%.

Avec les nouvelles technologies et les modes de gestion modernes, les entreprises avancent à grand pas et une forte concurrence qui s'internationalise. IFRI est obligé de mettre en place les moyens et procédés nécessaires, ainsi de renforcer son programme de développement à l'exportation afin d'assurer son positionnement à l'international et faire face à la concurrence déloyale.

## **Conclusion Générale**

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

L'objet de notre travail était d'étudier les stratégies de développement à l'international, à savoir le mode d'internationalisation qui représente les entreprises algériennes à l'international.

Notre étude a été réalisé en s'appuyant sur la plan suivant: le premier chapitre, nous a permet de comprendre le phénomène d'internationalisation, ses raisons et ses typologies et approches. En faisant appel à des théories d'internationalisation, 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 en fin à la réexportation vers le marché d'origine du produit. La théorie du paradigme OLI, qui montre les modes d'internationalisation que l'entreprise doit choisir. Pour la théorie d'oligopole qui présente l'opération d'implantation à l'étranger et de multinationalisation de firmes; l'entreprise dominante d'abord puis les entreprises concurrentes suiveuses dans un comportement défensif de celui de l'entreprise.

Dans le deuxième chapitre, nous avons essayé de montrer la démarche à suivre par l'entreprise , pour quelle puisse se développer à l'international. Elle doit mettre en place tout les moyens nécessaires et l'élaboration d'un diagnostic stratégique global.

Ce diagnostic a pour objectif de réaliser une analyse interne, qui constitue une évaluation de la situation stratégique de l'entreprise et d'identifier ses forces, faiblesses et compétences face à l'internationalisation. Une analyse externe sur l'environnement dans lequel évolue l'entreprise et d'identifier ses opportunités et menaces, ce qui va la conduire à choisir le pays où elle va pénétrer et le mode d'internationalisation adéquat.

L'entreprise détermine son mode de présence sur les marchés, en fonction de ses moyens et ses objectifs. Elle décidera 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.

Après, dans le troisième chapitre nous avons étudié l'ouverture de l'Algérie à l'international, en terme d'exportation, en particulier les exportations hors hydrocarbures. Cela nous a permis de connaître la dominance du secteur hydrocarbure dans les exportations algériennes et la marginalisation du secteur hors hydrocarbure. Ce dernier demeure marginal, malgré les dispositifs d'incitation mis en place par les pouvoirs publics.

Enfin, dans le quatrième chapitre, l'objectif était de d'étudier la stratégie de développement de l'entreprise IFRI à l'international, qui est l'exportation. Cette étude nous a permis de savoir la procédure d'exportation suivie par IFRI, l'évolution de ses exportations, ses clients étrangers et la part de ces exportations dans le chiffre d'affaire global.

En résumé, nous pouvons souligner que le mode d'internationalisation qui représente les entreprises algériennes à l'international est l'exportation. Ces entreprises n'ont pas les possibilités de recourir à d'autres modes d'internationalisation que l'exportation, à cause notamment de manque en management tourné vers l'exportation et aussi d'un manque en savoir faire lié à la prospection des marchés extérieurs.

## **BIBLIOGRAPHIE**

## Table des matières

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Liste des abréviations**

**Liste des tableaux et figures**

**Sommaire**

**Introduction générale .....01**

**Chapitre01 : Approche théorique et conceptuelle de l'internationalisation.....04**

**Introduction.....04**

**Section 01 : Généralité sur l'internationalisation.....04**

1-1 Définitions et concepts de base .....04

1-1-1 L'internationalisation.....04

1-1-2 La mondialisation.....05

1-1-3 Les firmes multinationales.....06

1-1-4 La délocalisation.....06

1-2 Raisons d'internationalisation.....07

1-2-1 Les raisons commerciales.....07

1-2-2 Les facteurs industriels .....08

1-2-3 Les facteurs d'opportunités.....08

1-2-4 Les raisons liées à l'environnement.....08

1-3 Typologies de stratégies l'internationalisation.....08

1-3-1 La stratégie internationale.....08

1-3-2 La stratégie multinationale.....09

1-3-3 La stratégie globale.....09

1-3-4 La stratégie transnationale.....	10
1-4 Approches de l'internationalisation.....	10
1-4-1 L'approche globale.....	10
1-4-2 L'approche locale.....	11
1-4-3 L'approche glocalisation.....	12
<b>Section02 : Théories relatives à l'internationalisation.....</b>	<b>13</b>
2-1 Les théories traditionnelles.....	13
2-1-1 La théorie de l'avantage absolu.....	13
2-1-2 La théorie de l'avantage comparatif.....	14
2-1-3 La théorie Heckher Olin Samuelson "HOS".....	14
2-2 Les nouvelles théories .....	15
2-2-1 La théorie de cycle de vie du produit.....	15
2-2-2 La théorie de paradigme OLI.....	17
2-2-3 La théorie d'oligopole.....	18
<b>Conclusion.....</b>	<b>19</b>
<b>Chapitre 02 : La stratégie de développement à l'international.....</b>	<b>20</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>20</b>
<b>Section01: La démarche internationale de l'entreprise.....</b>	<b>20</b>
1-1 La formulation de la stratégie .....	20
1-1-1 Définitions et objectifs.....	20
1-1-2 Diagnostic interne.....	23
1-1-3 Diagnostic externe.....	26
1-2 Le choix d'un pays .....	28

1-2-1 Le critère d'attractivité.....	29
1-2-2 Les critères de sélection d'un pays.....	29
1-2-3 La grille de critère de sélection .....	30
1-3 La mise en œuvre de la stratégie .....	31
<b>Section 02 : Les modes d'internationalisation.....</b>	<b>32</b>
2-1 L'exportation.....	32
2-1-1 L'exportation directe.....	32
2-1-2 L'exportation indirecte.....	33
2-1-3 L'exportation associée.....	34
2-2 Les stratégies par système contractuel .....	35
2-2-1 Les transferts internationaux.....	36
2-2-2 La licence internationale.....	36
2-2-3 La franchise commerciale internationale.....	37
2-3 Les investissements directs à l'étranger .....	38
2-3-1 Définition de l'investissement direct à l'étranger.....	38
2-3-2 Les formes d'investissement direct à l'étranger.....	38
2-3-2-1 La filiale.....	39
2-3-2-2 La succursale et le bureau de représentation .....	40
2-3-2-3 La joint-venture .....	41
<b>Conclusion.....</b>	<b>42</b>
<b>Chapitre 03: Les exportations hors hydrocarbures en Algérie.....</b>	<b>43</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>43</b>
<b>Section01:L'évolution de l'ouverture économique et les échanges commerciaux.....</b>	<b>43</b>

1- L'évolution de l'ouverture économique.....	43
1-1 L'ouverture économique et commerciale.....	43
1-2 Le programme d'ajustement structurel.....	44
1-3 Depuis 1999 à nos jours.....	45
2- Les échanges commerciaux.....	45
3- Les exportations en Algérie.....	50
3-1 Le poids des exportations hydrocarbures en Algérie.....	50
3-2 Les exportations par régions.....	51
<b>Section 02: Les exportations hors hydrocarbures .....</b>	<b>54</b>
2-1 L'état des exportations hors hydrocarbures.....	54
2-1-1 L'évolution des exportations hors hydrocarbures.....	55
2-1-2 Les types de produits exportés.....	56
2-2 Le potentiel des exportation hors hydrocarbures.....	58
2-3 Les raisons qui expliquent la stagnation des exportations hors hydrocarbures.....	59
2-4 Le cadre incitatif à l'exportation hors hydrocarbures.....	60
2-4-1 La libéralisation de l'acte à l'exportation.....	60
2-4-2 Les incitations fiscales.....	61
2-4-3 Les facilitations douanières.....	61
2-4-4 Les mesures institutionnelle.....	62
2-4-5 Les accords d'associations.....	63
2-4-6 Le système généralisé de préférence .....	63
<b>Conclusion.....</b>	<b>64</b>
<b>Chapitre 04: La stratégie d'internationalisation cas de IFRI.....</b>	<b>65</b>

<b>Introduction</b> .....	65
<b>Section 01: Présentation de l'entreprise IFRI</b> .....	65
1-1 Historique de l'entreprise.....	66
1-2 L'identification de l'entreprise.....	67
1-3 L'évolution des effectifs.....	67
1-4 Les moyens de l'entreprise .....	68
1-5 Les objectifs de l'entreprise.....	70
<b>Section 02: La politique commerciale et la politique d'exportation d'IFRI</b> .....	70
2-1 La politique commerciale.....	70
2-1-1 La politique de produit.....	70
2-1-1 La politique de prix.....	72
2-1-3 La politique de communication.....	72
2-1-4 La politique de distribution.....	73
2-2 L'environnement de l'entreprise.....	73
2-2-1 Les principaux clients .....	73
2-2-2 Les principaux fournisseurs.....	74
2-2-3 Les concurrents de IFRI.....	75
2-3 La politique d'exportation de IFRI.....	76
2-3-1 La prospection des marchés.....	76
2-3-2 La procédure d'exportation de IFRI.....	77
2-3-3 Les exportations de IFRI.....	78
2-3-3-1 Les produits exportés.....	78
2-3-3-2 Les marchés extérieurs de IFRI.....	79

2-3-3-3 L'évolution des exportations.....	81
<b>Conclusion.....</b>	<b>84</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>88</b>
<b>Les annexes</b>	
<b>Bibliographie</b>	
<b>Listes des tableaux et figures</b>	

## **Résumé**

L'internationalisation représente une stratégie de développement de l'entreprise en dehors de son territoire national.

Dans notre travail, nous avons étudié les différentes stratégies d'internationalisation et la démarche à suivre par les entreprises pour se développer à l'international.

Ainsi, nous avons déterminé les modes d'internationalisation, en particulier, celui qui présente les entreprises algériennes à l'international qui est l'exportation.

Mots clé: Internationalisation, démarche internationale , modes d'internationalisation, exportation.

## **Abstract**

Internationalization represents a development strategy of the company outside of its national territory.

In our work , we had study the different strategies of internationalization are scurtinised and the steps followed by the companies to open to the international are delineate.

Therefore , we have determined the international way that follow the Algerians companies at the international sphere.

Key words: Internationalization, international move , ways international, exportation.