

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

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

Département des Sciences Commerciales

**Mémoire de fin de Cycle
Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales**

Option : Finance et Commerce International

Thème :

**Les stratégies d'internationalisation des entreprises
algériennes**

Etude comparative de quelques entreprises :

Ifri, Condor et Saidal

Réalisé par :

Mr. DJOUDANE Zahir

Mlle. KACI Rachida

Encadreur :

Dr. MAHOUI Karim

Membre du Jury :

M^{ME} BOULAHOUAT

M^{ME} ZIANI

Promotion 2016-2017

Remerciement

*Nous tenons à remercier particulièrement Dr. Mahoui Karim pour
son encadrement, son soutien et ses précieux conseils concernant
notre travail*

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

*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 travail :

*A mes très chères défunts parents qui ont modelé ma
personnalité, orienté mon chemin et aider tout au long
de mes études.*

Et tous ceux qui m'ont aidé à réaliser ce travail.

DJOUDANE zahir

Sommaire

Introduction Générale.....	01
Chapitre I : Comprendre le processus d'internationalisation des entreprises.....	05
Section01 : Fondements théoriques de l'internationalisation.....	05
Section 02 : Les modes et les stratégies d'internationalisation des entreprises.....	17
Section 03 : La démarche stratégique internationale des entreprises.....	30
 Chapitre II : Evolution du contexte d'ouverture de l'économie algérienne.....	40
et les défis d'internationalisation	
Section 01 : Etat des lieux des entreprises algériennes et potentiel d'exportation.....	40
Section02 : Les incitations et les obstacles à l'internationalisation des entreprises algériennes	45
 Section03 : les secteurs algériens potentiellement prometteurs à l'étranger.....	55
 Chapitre III : Etude de cas comparative d'internationalisation de quelques.....	72
entreprises Algériennes : ifri, condor et saidal	
Section01 : présentation des entreprises enquêtées (Ifri, condor et saidal).....	72
Section02 : méthodologie de collecte des données.....	84
Section03 : Présentation des résultats et comparaison.....	89
 Conclusion générale.....	107
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

Liste des abréviations

ALGEX: Agence Nationale de promotion du commerce extérieur

ANART : Agence Nationale de l'Artisanat Traditionnel

ANEXAL: Association Nationale des Exportateurs Algériens

BM : Banque Mondiale

C A C I : Chambre algérienne de commerce et d'Industrie

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

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

COFACE : Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur

FAO : Food and agriculture organization (l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture)

FSPE: Fonds Spécial de la Promotion des Exportations

HH : hors hydrocarbures

IAA : L'industrie agroalimentaire

IBS: Impôt sur les Bénéfices des Sociétés

IDE: Investissement Direct à l'Etranger

MAE : Ministère des Affaires Etrangères

OMC: Organisation Mondiale du Commerce

ONS: Office National des statistiques

P M E : Petite et moyenne entreprise

SCI: Société de Commerce International

PIB: Produit Intérieur Brut

PME: Petite et moyenne entreprise

TVA: Taxe sur la Valeur Ajouté

UE: Union Européenne

UNOA : Union National des Opérateurs Algériens

UEMOA : Union économique et Monétaire Ouest Africaine

Introduction Générale

Introduction Générale

Étant donné la mondialisation accrue et l'intensification de la concurrence internationale, l'ouverture et la libéralisation des échanges sont devenues des choix incontournables pour toute économie. Il est devenu nécessaire pour les entreprises désirant croître et augmenter leurs gains de productivité d'envisager la possibilité de s'internationaliser.

Dans ce contexte, l'internationalisation est aujourd'hui une réalité qui s'impose à tous, parce que , l'expansion internationale de l'entreprise n'est pas une alternative laissée à l'appréciation de cette dernière .Son développement géographique n'est plus une composante de la stratégie de diversification qu'elle pourrait ou non choisir, car si une entreprise ne va pas à l'international, c'est l'international qui viendra à elle ; pour cela, cette entreprise est amenée à définir des politiques d'entreprise permettant de construire des stratégies d'internationalisation pertinentes pour y faire face.

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 algériennes d'accroître et de développer leurs activités à l'international, adoptant alors, des stratégies cherchant à tirer profit des marchés étrangers en exploitant les avantages dont elles disposent ; mais malgré tous ces avantages , l'Algérie demeure un pays mono-exportateur d'hydrocarbures (98% des exportations en moyenne par une seule entreprise qui est Sonatrach) ; cette situation fait que la structure et la santé de l'économie algérienne sont tributaires du prix mondial du pétrole, en d'autres termes, toute la sphère de l'économie algérienne est soumise à l'aléa des marchés pétroliers et gaziers.

Néanmoins, avec la libéralisation commerciale, entamée au début des années 1990 en Algérie, Le secteur du commerce extérieur comptait 1 630 exportateurs en 2016 composés de quatre catégories de produits: exportation de produits agroalimentaires (50%), de produits industriels et manufactures hors hydrocarbures (23%), de tous produits hors hydrocarbures (21%) et de produits pharmaceutiques (6%).¹

¹Direction Générale des Douanes« statistiques du commerce extérieur de l'Algérie» - période: année 2016

Pour cela, les dirigeants de ces entreprises adoptent 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 de répondre à la question suivante :

Quelles sont les potentialités d'internationalisation des entreprises Algériennes ?

A partir de cette interrogation centrale en découlent les questions suivantes :

- ✓ Quelles sont les raisons d'internationalisation des entreprises ?
- ✓ Quelles sont les démarches stratégiques internationales de l'entreprises ?
- ✓ Comment formuler une stratégie internationale et quels sont les différents modes d'internationalisation ?
- ✓ Quelle est la stratégie adoptée par l'entreprise Ifri, Condor et Saidal pour se développer à l'international ?

L'intérêt de notre sujet est d'étudier les stratégies d'internationalisation des entreprises algériennes suivi d'une étude de comparaison entre l'entreprise Ifri, Condor et Saidal, pour cela, 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'internationalisation est une stratégie nécessaire pour les entreprises algériennes en raison de la concurrence internationale.

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

- Une recherche documentaire et des bases bibliographiques pour comprendre les concepts et les différents aspects théoriques sur l'internationalisation des entreprises, la démarche internationale à suivre et le mode de présence des entreprises algérienne à l'international.
- Des déplacements au sein de ces entreprises (Ifri, Saidal et Condor), où on a opté pour des questions directes sur les objectifs de leur internationalisation et une analyse documentaire de

toutes les données recueillies sur notre étude de ces entreprises . Donc la méthode choisie est celle de l'analyse documentaire.

Notre choix pour l'étude de ces trois (03) entreprises, est motivé par leurs compétitivités et leurs performances au niveau local ainsi que leurs évolutions successives, de manière importante par l'élargissement de leur gamme de production à l'échelle nationale

Notre objectif de départ est de présenter quatre entreprises y compris l'entreprise COSIDER, d'en faire l'analyse et la comparaison, mais, par faute de temps et surtout de réticence des entreprises que nous avons consultées , on a due limiter notre étude à ces trois entreprises .

Concernant la structuration de notre mémoire, nous l'avons fractionné en trois chapitres :

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

Le second chapitre consiste à présenter un aperçu sur l'état des lieux des entreprises algériennes, ainsi que les incitations et les obstacles à l'internationalisation avec une approche des secteurs prometteurs algériens à l'étranger.

Et enfin, le dernier chapitre correspondra à une étude de cas d'internationalisation avec comparaison des entreprises Algériennes, faite au niveau des entreprises **Ifri**, **Condor** et **Saidal**, dans le but de comprendre ses motivations à l'internationalisation, ainsi que leurs démarches mises en œuvre, en vue de pénétrer les marchés étrangers.

Chapitre I: comprendre le processus d'internationalisation des entreprises

L'internationalisation des entreprises, représente un phénomène contemporain puissant et complexe, qui touche les entreprises et les différents secteurs. Pour initier le phénomène et comprendre le processus d'internationalisation des entreprises, à caractère comportemental, il est important d'évoquer un ensemble de théories d'internationalisation, qui interprétant le comportement des entreprises dans un environnement international, et de mieux comprendre des différents facteurs qui incitent ces entreprises à pénétrer les marchés internationaux, et les différentes stratégies appliquées pour les développées hors leurs territoire national.

Ce chapitre comprend trois sections : une première qui sera consacrée aux fondements théoriques de l'internationalisation, une deuxième sera consacrée à l'identification des différents modes et types de la stratégie d'internationalisation des entreprises, ainsi une troisième et dernière section qui sera présentée la démarche stratégique de l'entreprise.

Section I : Les fondements théoriques d'internationalisation

Le développement international des entreprises est depuis quelques décennies l'objet de nombreuses recherches en management stratégique, relative à l'étude du processus de l'internationalisation des entreprises.

Plusieurs recherches théoriques et empiriques ont eu pour objectif de comprendre et conceptualiser, le processus par lequel les entreprises s'engagent sur des marchés étrangers.

1.1 Définition du concept :

Le concept d'internationalisation englobera l'expansion géographique des activités économiques au-delà des frontières nationales et les différentes stratégies développées par les l'entreprises pour faire leur place sur les marchés extérieurs et être compétitives, et ce, dans le but de faire face aux enjeux de ces différentes relations et influences qu'apporte la mondialisation.²

Selon Dutot : il synthétise dans son étude plusieurs définitions du concept 'internationalisation' de plusieurs auteurs. Ces définitions portent principalement sur la mise en place des activités internationales par l'entreprise. Le tableau N°01 représente la synthèse des définitions de Dutot.

² Raufflet Emmanuel, L'internationalisation des entreprises : défis et contexte en changement, Edition Gestion, HEC Montréal, 2006 p 33

Nous pouvons constater deux points communs à toutes ces définitions, le premier point dans la mobilisation de ressource (humaines, matérielles, technologiques.....etc.) Pour se tourner vers l'extérieur. Le second point est que la majorité des définitions présentent l'internationalisation comme un processus (dans le temps et /ou par étapes)³.

Tableau 01 :définition de l'internationalisation

Auteur	Définition
Welch et Luostarinen	Le mouvement vers l'extérieur des opérations internationales d'une entreprise.
Calif et Beamish	Le processus de participation croissante à des opérations internationales.
Johanson et Mattson	Le processus d'adaptation des opérations des entreprises (stratégie, structure, ressourcesetc.) à des environnements internationaux.
Johanson et Vahlne	Processus cumulatif dans lequel les relations sont mises en place, développées et maintenues en vue d'atteindre les objectifs de l'entreprise.
Lehtinen et Penttinen	Développer des réseaux de relations d'affaires dans d'autres pays par l'extension, et la pénétration et l'intégration.
Ahokangas	Relation entre l'entreprises et son environnement et se manifeste par le développement de différents activités internationales, opérations de coopération. Le processus de mobilisation et de développement d'ensemble de ressources pour les activités internationales.

Source : Vincent Dutot «Déterminants de l'entrepreneuriat durable »Thèse de doctorat, Université Laval, Québec, 2012, page 21-22

³Dutot Vincent, Alignement des capacités TI sur les besoins en information et performance des PME internationales thèse doctorat Laval, Québec, 2011, page 21.

1.2 Les raisons d'internationalisation des entreprises:**1.2.1 Raisons stratégiques liés à l'offre :**

A cela, deux raisons peuvent être recensées :

1.2.1.1 Mieux répartir les risques entre plusieurs pays:

- ✓ Se préserver d'une conjoncture économique difficile, variation monétaire. (Taux de changes flottants)
- ✓ Limiter le risque de dépendance (par la diversification géographique pour l'écoulement des produits ou l'approvisionnement).
- ✓ Trouver des pays avec une concurrence moins vive.
- ✓ Donner une nouvelle vie à un produit (un produit en phase de maturité sur le marché national peut être en phase de croissance ailleurs)⁴

1.2.1.2 Développer des avantages concurrentiels:

Parmi les principaux avantages concurrentiels que déploient les entreprises internationales sur les marchés étrangers, nous pouvons citer:

- ✓ Accéder à une main d'œuvre bon marché.
- ✓ Accéder à des ressources disponibles et maîtriser les coûts de logistique.
- ✓ Profiter des incitations financières et fiscales.
- ✓ Bénéficier d'une productivité importante et de la qualification de la main d'œuvre.
- ✓ La technologie (le savoir-faire).
- ✓ Les ressources financières.
- ✓ Les compétences et les qualifications (le savoir-faire).
- ✓ Les méthodes de management modernes.
- ✓ Les ressources marketing (les marchés et leur exploitation dans une perspective synergique, la proximité...).
- ✓ Le temps (stratégie de pionnier).
- ✓ La baisse des coûts de production due à la délocalisation permet d'augmenter les ventes, donc de réaliser des économies d'échelle (diminution du coût de production unitaire obtenue grâce à une augmentation des dimensions de l'unité de production)⁵ au niveau de

⁴Johan Bouglet, « la stratégie d'entreprise », 3ème édition, Ed. Lextenso, France, 2013, page 179

⁵Dessillons Sebastien et Maurisse Thomas « les nouveaux conquérants », mines paris paristech les press. (p 92).

la production, des approvisionnements, de la mercatique, de la recherche développement et des ressources financières.

1.2.2 Raisons liées aux marchés (demande):

A cela, Cinq raisons peuvent être recensées :

1.2.2.1 Facteurs liés au marché national de l'entreprise :

- ✓ L'internationalisation est parfois imposée : saturation du marché national ou difficulté de gagner des parts de marché supplémentaires (situation oligopolistique), donc besoin d'élargissement des marchés.
- ✓ La réglementation limite de développement de l'entreprise
- ✓ Les conditions de production sont difficiles.
- ✓ La concurrence est très agressive sur le marché

1.2.2.2 Facteurs liés aux marchés étrangers :

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

Observation de nouveaux produits de nouveaux modes de consommation, formation du personnel qui pourra transmettre à l'ensemble de l'entreprise son expérience internationale,

- ✓ Confrontation à de nouvelles règles du jeu concurrentiel et à des formes variées de conditions de distribution,
- ✓ Apprentissage interculturel qui conduit au développement des attitudes et de stratégies plus synergiques entre les différents marchés,
- ✓ Élargissement des compétences (administration des ventes et des achats, prospection des marchés étrangers....).

1.2.3 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 croissance⁶

⁶Amelon J-L, Cardebat J-M «les nouveaux défis de l'internationalisation» Collection : Ouvertures économique - 04/2010

- ✓ La concurrence s'internationalise, avec l'ouverture et l'apparition nouvelle marchée, 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.
- ✓ 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 les produit sur son territoire d'origine.⁷

1.2.4 Les facteurs industriels:

On peut citer parmi celles-ci :

1.2.4.1 Réaliser des économies d'échelle:

La multiplication des marchés permet la production en plus grandes quantités, donc l'abaissement des coûts unitaires, les coûts de lancement étant abaissés par l'amortissement des coûts de recherche-développement sur un plus grand nombre d'unités.

1.2.4.2 L'abaissement des coûts de production:

L'investissement à l'étranger permet :

- ✓ Les coûts avantageux des facteurs de production (matières premières, travail),
- ✓ L'accession aisée à des ressources financières tant sur le marché national que sur le marché d'implantation,
- ✓ D'échapper à des réglementations contraignantes dans le domaine fiscal, social et de la protection de l'environnement.

1.2.2.5 Les facteurs d'opportunité:

On peut citer parmi celles-ci :

⁷Corinne Pasco-Berho, « management des opérations commerce international », 6^e édition, Dunod, 2003, (p28).

1.2.2.5.1 Demande spontanée :

Ces demandes se révèlent lors de manifestations commerciales, de rencontres fortuites de représentants d'entreprises ou de demande d'information par courrier ou autre. Ces sollicitations doivent inciter l'entreprise à adopter une démarche plus rigoureuse de vérification en aval de ces opportunités afin de déterminer si un marché viable existe.

1.2.2.5.2 Production excédentaire:

L'écoulement de stocks conçus pour le marché national et non absorbés peut être réalisé par le biais d'une exportation ponctuelle. Celle-ci peut alors être considérée comme le premier pas d'une véritable démarche d'internationalisation.

1.2.2.5.3 Motivation du dirigeant:

La formation du dirigeant, le fait d'avoir vécu à l'étranger, son goût pour l'innovation et le risque, son ouverture d'esprit, sont autant de caractéristiques d'un profil et d'un comportement propice à l'exportation. Ceci est d'autant plus vrai quand il s'agit d'une PME dans laquelle existe une forte relation entre la personnalité du dirigeant et les objectifs de l'entreprise.⁸

1.3 Le cadre théorique d'internationalisation des entreprises

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

1.3.1 Les théories traditionnelles**1.3.1.1 La théorie mercantiliste**

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

⁸Corinne Pasco-Berho, op, cité, (p 30).

aux seuls produits introuvables (non produits) sur le territoire national.⁹

1.3.1.2 Les analyses de l'Ecole classique:

On distingue les théories de l'avantage absolu d'Adam Smith et de l'avantage comparatif de David Ricardo.

1.3.1.2.1 La théorie de l'avantage absolu (Adam Smith) :

Selon Adam Smith, un pays a intérêt à se spécialiser dans la production des biens pour lesquels les coûts de production sont les plus faibles qu'à l'étranger et à importer ceux pour lesquels les coûts sont plus élevés à l'échelle nationale. La base de cette théorie est la comparaison des coûts de production de chaque nation pour chaque produit. Cette « spécialisation » permet la réalisation d'une production mondiale optimale puisque les biens sont produits là où les coûts sont les plus bas, et met en place une division internationale du travail (DIT) entre les différentes nations. Dans, une telle situation, l'ouverture des frontières est alors bénéfique pour chaque pays. Cette théorie repose sur l'hypothèse selon laquelle chaque pays est meilleur dans certains produits.¹⁰

1.3.1.2.2 La théorie de l'avantage comparatif

David Ricardo a développé et élargi l'analyse d'Adam Smith pour traiter le cas des pays qui n'ont aucun avantage absolu, il a montré que le raisonnement doit s'effectuer avec des coûts relatifs et non absolu.

Dans cette théorie, le travail est le seul facteur de production qu'est exprimée en heures, c'est à dire les pays ne diffèrent que par leurs productivité du travail.

Ils exportent alors les biens qu'ils produisent de manière relativement efficace et importent les autres biens. Donc, un pays a intérêt à s'échange international et se spécialiser dans la production qu'il maîtrise mieux et dans lequel il détient le plus grand ou plus faible avantage comparatif pour assurer leur opération d'internationalisation¹¹.

⁹ Panet-Raymond, D. Robichaud, le commerce international: une approche nord-américaine, Ed. Chenelière, 2005, page, 11.

¹⁰ Jean-Paul Lemaire avec la collaboration de Petit Gerard « stratégie d'internationalisation », 2eme édition, Dunod Paris, 2003. p(80).

¹¹ Idem, (p 81).

1.3.1.2.3 La théorie de Hecksher Ohlin Samuelson :

Les trois auteurs ont été amenés à démontrer que chaque pays a tendance à se spécialiser à l'international dans la production pour laquelle la proportion de facteurs de production dont il dispose est plus favorable. Ainsi cette théorie se situe dans le prolongement théorique de Ricardo donc ces économistes expliquent les avantages par les différences de dotation en facteur de production et la différence de facteur relatif¹².

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

1.3.2 Les nouvelles théories :

1.3.2.1 L'approche par les compétences :

Cette approche a été développée suite aux travaux de PENROSE (1959). Elle met en avant le rôle des compétences de l'équipe dirigeante qui permettent d'initier et de construire le processus stratégique lié à l'internationalisation. Ce processus est le résultat d'une combinaison de différentes ressources et compétences détenues ou contrôlées par l'entreprise qui fixe comme objectif d'efficacité et la capacité d'assurer la pérennité et de saisir les opportunités des marchés étrangers.¹³

1.3.2.2 La théorie de cycle de vie du produit :

La théorie de cycle de vie des produits formulée par Vernon (1961) met l'accent sur le nouveau produit 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

La vie d'un produit est rythmée par un cycle constitué de quatre phases ; lancement du produit, croissance, maturité et déclin. A chaque phase, les entreprises adoptent des stratégies d'internationalisation différentes correspondant aux différents stades de

¹² Jean-Paul Lemaire avec la collaboration de Petit Gerard, op. cit., (p 91).

¹³ Mucchielli Jean-Louis « multinationale et mondialisation », Edition du Seuil, 1998 (p 146)

développement à l'international expliquant ainsi 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.

Donc cette théorie elle relie l'évolution du produit innové et sa place dans la structure du commerce international tout au long de son cycle de vie ainsi combinés trois niveaux de développement des pays : le pays innovateur, les pays développés, les pays en voie de développement

- **La phase de lancement :**

Après avoir fait la recherche et le développement sur un produit, l'entreprise lancée son produit innové sur le marché local, qui est seule à produire le bien. Durant cette phase, les séries de fabrication sont limitées, le prix du produit est élevé, sauf les consommateurs à haut revenu qui achètent ce produit.¹⁴

- **La phase de croissance :**

La production se fait à présent en grand série, avec la standardisation et la réalisation des économies d'échelles, la demande s'accroît et devient très forte dans le pays innovateur, les prix commencent à baisser. L'entreprise exporte son produit vers les pays à revenu élevé et qui ont la capacité d'innover.

- **La phase de maturité :**

Le produit se banalise l'entreprise perd progressivement son avantage concurrentiel technologique ainsi 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.

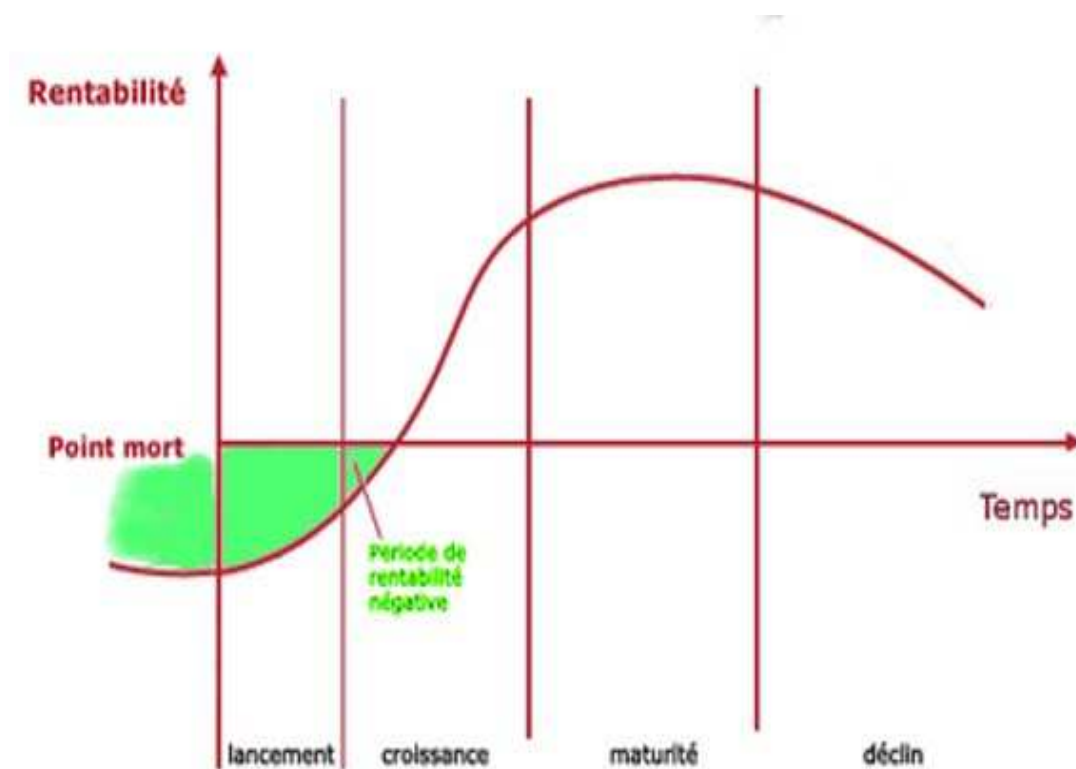
- **La phase de déclin :**

Le produit entame son déclin, la production dans le pays innovateur s'arrête avec l'apparition de nouveaux produits sur le marché, ce dernier se retrouve en surcapacité. Celle-ci pousse à l'importation de ce produit en provenant des filiales à l'étranger. La

¹⁴ Mucchielli Jean-Louis , op, cité, p.149.

production est transférée vers les pays moins développés.¹⁵

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



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

1.3.2.3 La théorie des coûts de transaction:

Selon la théorie des coûts de transaction, la firme doit organiser ses activités externes dans un objectif de minimiser les coûts de production et de transaction. Pour COASE, la firme existe justement parce que le marché est imparfait : les transactions génèrent des coûts. La nature de la firme consiste alors à limiter les coûts de transaction entre agents.

O. WILLIAMSON (1975) développera cette idée en s'appuyant sur les comportements opportunistes des agents en situation d'asymétrie d'information. Au total, le niveau d'intégration des actifs au sein de la firme dépendra du degré de spécificité de ces actifs. S'ils

Sont relativement homogènes, le marché pourra les fournir à moindre coût.

¹⁵ Amelon J-L, Cardebat J-M, op, cité, (P138-139).

A l'inverse, lorsque les actifs se révèlent très spécifiques, l'intégration primera. Ainsi, l'entreprise minimise les coûts de transaction en internalisant de manière efficiente les actifs porteurs de différenciation vis-à-vis des concurrents.

Similairement, la théorie de l'internationalisation de Buckley et Casson (1976) stipule que les processus internes ayant lieu au sein des entreprises multinationales sont parfois plus efficaces en terme de coûts de transaction que les transactions sur le marché et sont particulièrement concernés les processus de transfert de technologie et de savoir-faire de gestion.¹⁶

1.3.2.4 le paradigme OLI :

Une première tentative d'explication a été effectuée par Dunning (1988), qui propose une analyse d'ensemble des conditions d'existence des firmes multinationales et les facteurs explicatifs des investissements directs à l'étranger (paradigme OLI, pour Ownership, Localisation, Internalisation). Celui-ci fait de la multinationalisation le résultat d'une combinaison de trois éléments interdépendants:¹⁷

- **Ownership advantage :**

Le premier avantage spécifique c'est que l'entreprise possède des actifs incorporels susceptibles d'être exploités de manière rentable à une échelle relativement large (la technologie, brevets, droit d'auteurs, noms de marque, réseaux de commercialisation etc.)

- **Localisation advantage:**

L'entreprise maximise ses avantages spécifiques par l'utilisation tous de ces actifs pour produire et s'implanter dans plusieurs pays . 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.

- **Internalisation advantages :**

Permet d'éviter les coûts associés aux transactions entre sociétés indépendant (coûts de passation des contrats et de garantie de la qualité). Elle assure un meilleur contrôle sur

¹⁶Meier Olivier et Schier Guillaume « entreprise multinationale », Dunod, Paris. 2005, (P24).

¹⁷Idem (P 25).

l'utilisation des technologies, et évite sa sous-évaluation par le marché.

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.¹⁸

Les choix sont représentés sur le tableau suivant :

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

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

Source: John Harry Dunning «le paradigme OLI» 1988

1.3.2.5 La théorie d'oligopole de Hymer 1960 :

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

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. donc la firme s'implante à l'étranger pour exploiter des avantages « spécifiques » qui peuvent

¹⁸Jean-Paul Lemaire, op, cite, (page99).

être de plusieurs ordres : technologies, ressources en capitaux, économies d'échelle, différenciation des produits, ressources managériales ou tout autre facteur qui procure un avantage à la firme étrangère par rapport à la firme locale sur un marché national donné. Ce sont ces avantages possédés par l'entreprise étrangère sur les firmes locales qui permettent de lui concurrencer sur leur territoire national, de s'imposer sur leurs marchés et de surmonter les coûts d'implanter à l'étranger.¹⁹

1.3.2.6 L'approche de réseaux :

L'approche des réseaux voit l'internationalisation comme un processus de connaissance du marché qu'une entreprise acquiert grâce à l'établissement de relations avec des acteurs étrangers. Ainsi cette approche développée et améliorée à partir des travaux de l'école d'UPPSALA, Johnson et Vahlne ont insistés sur l'importance de la position de la firme dans le réseau et expliquer le processus d'internationalisation. Le réseau correspond à l'ensemble des relations d'échange que l'entreprise peut créer avec d'autres entreprises, ces clients, ces fournisseurs, ces distributeurs, ses concurrents ainsi que les relations privées de l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Ces liens jouent un rôle clef dans l'internationalisation des entreprises, facilitent ainsi l'accès de l'entreprise sur les marchés étrangers²⁰.

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

De plus en plus les entreprises font le choix stratégique de se tourner à l'ouverture vers l'extérieur pour conquérir de nouveaux marchés et améliorer leur position d'accroître leur autorité et leur existence, et d'augmenter leur chiffre d'affaires et de renforcer leur croissance.

Le choix du mode de présence et de la forme de commercialisation sur les marchés étrangers dépend essentiellement du degré de contrôle que l'entreprise souhaite exercer sur ses circuits de distribution. L'entreprise doit connaître les différentes solutions à sa disposition car les réseaux de vente sont multiples et souvent complexes, donc plusieurs modes et différentes stratégies qui expliquent ce développement à l'international.

¹⁹ Bernard BAUDRY & Benjamin DUBRION, «analyse et transformation de la firme:une approche pluridisciplinaire », paris 2009, (p8).

²⁰ Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat. (2010), «les nouveaux défis de l'internationalisation : Quel développement international pour les entreprises après la crise ? »Edition de Boeck université, Bruxelles, 2010 (p144-145).

2.1 Moyens d'accès aux marchés étrangers :

Le choix des moyens d'accès au (x) marché (s) étranger (s) dépendra principalement du degré de maîtrise de la politique commerciale qu'elle souhaite conserver. Trois modes de présence peuvent être envisagés :

2.1.1 Exportation contrôlée:

Si l'entreprise peut pratiquer la vente directe (vente de projets ou de gros équipements) ou utiliser les services d'un personnel expatrié, la forme la plus courante d'implantation commerciale dans cette hypothèse est le représentant exclusif. Si les ventes augmentent, l'entreprise devra évoluer vers une autre structure (bureau de vente ou succursale ou filiale).

2.1.1.1 L'exportation directe :

Dans le cas de l'exportation directe, le producteur vend directement à son client final sans avoir recours à une force de vente locale. La vente directe à l'exportation consiste à réaliser des ventes et à assurer la livraison et la facturation sur un marché étranger depuis son territoire domestique sans avoir de structure, de représentant ou d'intermédiaire sur place.²¹

Avantage:

- ✓ Contact direct avec les clients qui induit une meilleure connaissance de leurs besoins et donc une politique commerciale plus adaptée.
- ✓ Augmentation de la marge bénéficiaire et de la rentabilité (grâce à l'absence de représentant ou d'intermédiaire) et donc diminution possible des prix.
- ✓ Investissements financiers de départ limités.

Inconvénients:

- ✓ Familiarisation avec le marché nécessite plus de temps.
- ✓ Prospection et vente plus complexes.

2.1.1.2 Le représentant à l'étranger:

Le représentant à l'étranger ou le représentant salarié est une personne physique qui est liée à l'entreprise par un contrat de travail et pour fonctions principales de rechercher des clients et de vendre pour le compte de son employeur.

²¹Elouedj Boukraled Bloufa, «L'internationalisation des entreprises algériennes», mémoire de magister de l'université d'Oran 2, 2014. p109

Avantage:

- ✓ Formalités administratives, règlement des litiges, recouvrement des créances, ..., facilités.
- ✓ Bonne connaissance des pratiques commerciales locales, de la culture, des solutions de transport les mieux adaptées.
- ✓ Possibilité de prise en charge de tâches annexes à la vente par le représentant.
- ✓ Contrôle total de la politique commerciale.
- ✓ Remontéeexcellented'information²⁰

Inconvénients:

- ✓ Investissement en temps important afin d'assurer le suivi des représentants.
- ✓ Coûteux (du fait des frais fixes liés au salaire).
- ✓ Risques commerciaux et financiers entièrement assumés par l'exportateur.²²

2.1.1.3 Le bureau de représentation et la succursale:

IL s'agit de structures expatriées, légères et souples, sans personnalité juridique et fiscale propre, ce service annexe et décentralisé de l'entreprise exportatrice permet d'assurer une présence permanente ou temporaire sur le marché, est chargé d'assurer une présence locale et/ou d'apporter une assistance logistique dans les domaines du stockage et du service après- vente.

Avantage:

- ✓ Maîtrise totale de la politique commerciale.
- ✓ Présence directe sur le marché permettant de crédibiliser l'entreprise et de « Nationaliser » ses produits auprès des autorités et des consommateurs locaux.
- ✓ Bonne connaissance du marché et des besoins des clients.

Inconvénients:

- ✓ Coûts de création assez élevés.
- ✓ Niveau élevé de formalités administratives (autorisation des pouvoirs publics, déclaration d'ouverture, inscription au registre de commerce,...).

²²Elouedj Boukraled Bloufa, «L'internationalisation des entreprises algériennes»op, cite, (p 111).

2.1.1.4 La filiale de production ou de distribution:

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

Avantage:

- ✓ Responsabilité de l'exportateur limitée au souscrit dans la filiale.
- ✓ Nationalisation du produit qui permet de rassurer et de fidéliser les clients et partenaires potentiels.
- ✓ Très bon contrôle de la politique de commercialisation.
- ✓ Très bonne connaissance du marché.

Inconvénients:

Contrôle financier plus difficile qu'avec d'autres formes d'implantation.

- ✓ nécessité d'une connaissance approfondie de la législation locale (comptabilité, fiscalité, droit du travail, code des investissements,...).
- ✓ Risques, politique ou commercial, plus élevés car engagement à long terme.
- ✓ Investissement de départ et coûts fixes d'implantation élevés.²³

2.1.1.5 L'agent commercial:

Un agent commercial ou 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.²⁴

Avantage:

- ✓ Expérience et connaissance préalables du marché et de la clientèle potentielle par l'agent.
- ✓ Contrôle et connaissance du marché étranger théoriquement bons (s'il n'y a pas d'effet d'écran entre l'agent et l'exportateur).
- ✓ Maîtrise de la politique commerciale.

²³Elouedj Boukraled Bloufa, op, cite, (p 113).

²⁴Idem, (p 115).

Inconvénients:

- ✓ Risque commercial à la charge de l'exportateur (moindre, si clause Ducroire).
- ✓ Politique d'animation (suivi, formation, information) très soutenue.
- ✓ Sélection et recrutement d'un agent difficiles.
- ✓ Risque que l'agent s'approprie la clientèle.

2.1.2 L'exportation sous-traitée:

Généralement, on entend par exportation sous-traitée ou indirecte l'implication d'au moins un intermédiaire entre le producteur et le client final. L'intermédiaire peut être aussi bien un agent indépendant, une entreprise étrangère ou une entreprise de même origine que l'exportateur mais déjà implantée dans le pays. Il s'agit en l'occurrence d'une forme d'exportation "à minima" qui consistent à sous-traiter la fonction de commercialisation à l'export à un tiers. On distingue les intermédiaires qui se situent sur le territoire national de ceux qui interviennent à partir du territoire étranger :

2.1.2.1 L'intermédiaire se situant sur le territoire national:**✓ Les sociétés de gestion export (SGE):**

Ce sont des sociétés de service qui proposent leur savoir-faire à l'export à des entreprises qui ne disposent pas des compétences nécessaires. Ce sont des mandataires indépendants qui agissent au nom de l'exportateur en assurant l'ensemble des fonctions d'un service export d'une entreprise (prospection, mise en place de la politique commerciale, vente, logistique, recherche de partenaires, ...).

✓ les Sociétés de commerce international (SCI):

Ce sont des sociétés de négoce international qui achètent les produits qui les intéressent pour les revendre à l'étranger après y avoir ajouté leur marge. Elles agissent pour leur propre compte (achètent et revendent en leur nom propre). Elles prennent en charge toutes les opérations liées à la commercialisation sur le marché étranger (choix des circuits de distribution, publicité, livraison, facturation, services annexes, ...)²⁵.

✓ Commissionnaire :

Lorsque l'exportateur octroie à l'importateur une exclusivité de distribution sur une zone géographique donnée, dans le cadre d'un contrat de concession, on parle alors d'importateur exclusif ou de concessionnaire. Le commissionnaire est un intermédiaire dit non

²⁵Charles CROUE « marketing international » 4eme édition, De Boeck & larcier, 2006, (p334).

propriétaire qui agit pour son propre nom pour le compte de l'entreprise exportatrice (commettant). Le commissionnaire se charge de toutes les étapes des opérations d'exportation de la prospection jusqu'à la facturation²⁶.

✓ **Courtier :**

Le courtier est un intermédiaire non propriétaire dont le rôle consiste à mettre en rapport vendeur et acheteur. C'est un commerçant indépendant qui n'a aucune obligation de résultat et dont le rôle se limite à la recherche et la mise à disposition d'informations. Il est rémunéré par un courtage.

✓ **Les bureaux d'achat:**

C'est un service achat à l'international situé en pays d'origine et qui agissant pour le compte d'une "maison-mère" étrangère (chaînes de distribution, entreprises industrielles, ...), le bureau d'achat est une cellule d'achat à la recherche d'entreprises susceptibles de lui fournir des produits adaptés aux besoins et aux goûts des consommateurs de son pays d'origine.

• **avantages et inconvénients d'intermédiaire sur le territoire national:**

Avantage :

- risque financier très faible.
- connaissance préalable de la langue et des caractéristiques locales pas nécessaire.
- certaine connaissance des besoins des consommateurs locaux nécessaire.
- pas de prospection à mettre en œuvre, ni d'opérations logistiques, administratives et financières à gérer.²⁷

Inconvénients:

Ventes ponctuelles.¹ Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat. (2010), op cité, (p 197).

- aucune connaissance des conditions de commercialisation des produits, ni de leur succès.
- adaptations des produits souvent nécessaires.
- nécessite de proposer des offres de prix très compétitives.
- contraintes strictes imposées par les bureaux d'achat en matière de qualité et de respect des délais.

²⁶ Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat, op cite, (p 197).

²⁷ Elouedj Boukraled Bloufa, op, cite, (p 117 à 119).

2.1.2.2 Intermédiaires se situant sur le territoire étranger:**✓ Importateur non exclusif:**

C'est une entreprise commerciale locale qui agit en son nom. Elle achète et revend les produits de l'entreprise exportatrice et en maîtrise la commercialisation complète.

✓ Centrales d'achat:

Il s'agit d'un service d'achat d'une chaîne de magasins ou d'entreprises référençant, achetant, réceptionnant et payant les produits. La relation d'affaires est matérialisée par un contrat d'approvisionnement prévoyant des clauses d'indemnités en cas de non livraison dans les délais prévus.

✓ Les transferts de technologie

Ils concernent les cessions de droits de la propriété intellectuelle (brevets et/ou licence). L'exportateur sous-traite dans ce cas la fonction commerciale et/ou la fonction de production. Le choix d'un mode de présence est une décision stratégique qui conditionne la pérennité de la firme à moyen terme. Il dépend d'un certain nombre de paramètres qui font l'objet d'une analyse préalable²⁸.

• avantages et inconvénients d'intermédiaire sur le territoire étranger :**Avantage:**

- ✓ investissements de départ peu importants puisque l'exportateur bénéficie de la structure et de la connaissance du marché de l'importateur.
- ✓ report du risque de non-paiement sur l'importateur.
- ✓ réduction du risque de change puisque la vente se fait par l'importateur en monnaie nationale.
- ✓ simplification des opérations logistiques et administratives puisqu'elles sont reportées sur le distributeur.

Inconvénients :

- ✓ risque de réduction de la marge bénéficiaire.
- ✓ dépendance vis-à-vis des performances du distributeur.
- ✓ perte de maîtrise totale de la politique de commercialisation et du marché

²⁸ www.image.hachette-livre.fr : Les modes de présence à l'international, disponible sur le site d'internet consultée 19 /04/2017.

2.1.3 L'exportation concertée:

L'exportation concertée à travers laquelle l'entreprise exporte en coopération avec d'autres entreprises (de sa nationalité ou étrangères). Ce type de stratégie de distribution est souvent retenu lorsque les pays ciblés présentent des difficultés d'accès qui tiennent à des raisons culturelles et linguistiques (Chine, Japon) financières, politiques,...

2.1.3.1 Les groupements d'exportateurs:

Le groupement d'exportateurs sous des formes juridiques variables : SARL, SA, GIE (Groupement d'Intérêt Economique), GEIE (Groupement Européen d'Intérêt Economique), consiste en la création d'une société commune par plusieurs exportateurs. Ce mode de développement présente avant tout l'avantage de la répartition des frais liés à l'export. Il est donc le plus souvent choisi par des entreprises²⁹. Tout comme la Coentreprise, le groupement d'exportateurs exige que les objectifs communs priment sur les intérêts spécifiques des partenaires. La complémentarité des produits est donc un élément important pour le bon fonctionnement de cette forme de conquête des marchés étrangers³⁰.

Avantage:

- ✓ Economies d'échelle.
- ✓ Offre commerciale plus complète.
- ✓ Prix plus stables.
- ✓ Investissement financier minime.
- ✓ Soutien aux fonctions administratives et logistiques.
- ✓ Meilleures prospection et représentation des différentes entreprises grâce aux effets de synergie.³¹

Inconvénients:

- ✓ Niveau élevé de cohésion et de convergence de vues nécessaire.
- ✓ Niveau élevé d'engagement et de professionnalisme de la part de chaque partenaire nécessaire.
- ✓ Groupement régi par des règlements stricts.
- ✓ Nombre limité et taille plus ou moins comparable des partenaires nécessaires.
- ✓ Réservé aux produits complémentaires et non concurrents.

²⁹ Charles CROUE, op cité, (p 338-340).

³⁰ Les modes de présences à l'international, www.images.hachette-livre.fr, consulté 19/04/2017.

³¹ Elouedj Boukraled Bloufa, op, cite, (p 121).

2.1.3.2 L'accord de franchise:

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

Avantage:

- ✓ Propriété de la marque et du savoir-faire commercial conservée.
- ✓ Bonne connaissance du marché et de la clientèle.
- ✓ Contrôle de la politique commerciale et des conditions de commercialisation jusqu'au point de vente.
- ✓ risque moindre pour l'exportateur car une partie est reportée sur les franchisees.

Inconvénients:

- ✓ Risque de perte de marché si suivi insuffisant.
- ✓ Risque d'imitation et de concurrence par les anciens franchisees au terme du contrat.
- ✓ Sélection difficile des franchisees.
- ✓ Organisation, gestion, contrôle et animation difficiles du réseau de franchisees surtout sur des marchés éloignés.

2.1.3.3 La joint-venture:

Les accords de co-entreprise, aussi appelés très fréquemment “joint-venture”, consistent en la création d'une nouvelle organisation juridiquement indépendante par deux ou plusieurs partenaires. Il s'agit d'une association avec une entreprise étrangère qui porte sur un projet de création en commun d'une société industrielle ou commerciale ou sur une prise de participation commune dans le capital d'une société étrangère implantée sur le marché export ciblé. L'association est sanctionnée par un contrat qui repose sur le principe de parité et est caractérisée par la mise en place d'une structure au sein de laquelle les décisions importantes devront rester partagées³².

Avantage:

- ✓ Accès à des technologies non maîtrisées.

³²Corinne Pasco-Berho, Hélène Le-Ster-Beaumeruie «Marketing international », Ed Dunod, Paris : 2007,(p69).

- ✓ Bonne connaissance du marché et bon contrôle de la politique commerciale (à condition que l'entreprise exportatrice affecte du personnel interne à la joint-venture et qu'elle ait un droit de regard sur les décisions prises).
- ✓ Diminution du risque commercial car l'entreprise peut bénéficier de l'expérience du marché (culture, réglementations, contacts, ...) et des compétences de gestion de son partenaire local.
- ✓ Pénétration des marchés plus facile et plus rapide grâce aux circuits de distribution du partenaire local. Idéale pour une entreprise limitée en ressources financières et humaines.

Inconvénients:

- ✓ Risque de manque de communication, risque d'affecter les opérations sur d'autres marchés.
- ✓ Risque de perte de marché.
- ✓ Risque de conflit d'intérêt.
- ✓ Risque de vol du savoir-faire industriel sauf si la joint-venture est seule propriétaire des nouvelles technologies découlant du partenariat.
- ✓ Problème de fixation des prix de transfert entre l'exportateur et la joint-venture.
- ✓ Bénéfices potentiels moindres car ils doivent être partagés.
- ✓ La co-entreprise souffre souvent de la divergence des objectifs et des cultures d'entreprise ou encore des problèmes liés à l'accès à des secrets (de fabrication).³³

2.1.3.4 La création d'entreprise / l'acquisition:

L'acquisition (partielle ou entière) ou la création d'entreprise ex nihilo ("Greenfield investment") est la forme la plus coûteuse de présence à l'étranger. Elle permet toutefois le meilleur contrôle des activités dans le pays d'accueil³⁴.

2.1.3.5 L'Accord de licence :

Le contrat de licence (temporaire) est un accord par lequel une entreprise d'un pays (donneur de licence ou concédant) concède à une entreprise, moyennant une rémunération (coût du transfert, prime annuelle fixe, commission annuelle proportionnelle au volume des ventes

³³Elouedj Boukraled Bloufa, op, cite, (p 124).

³⁴Jean Pierre D. (1997), «Stratège : politique général de l'entreprise» ,3édition, Dunod, paris, (p 188).

réalisées), située dans un autre pays (licencié) le droit d'utiliser ou d'exploiter, pendant une durée limitée et sous certaines conditions, l'un ou plusieurs droits de propriété intellectuelle dont elle est titulaire sur un territoire défini.

Avantage:

- ✓ Contacts plus faciles avec le gouvernement et les syndicats locaux et consommateurs rassurés grâce à la "nationalisation" du produit.
- ✓ Rentabilisation des investissements en recherche et développement.
- ✓ Risque commercial nul.
- ✓ Permet de tester un marché.
- ✓ Production locale possible dans les marchés dont les gouvernements ne sont pas favorables aux investissements directs étrangers.
- ✓ Moyen très rapide, très facile et très peu coûteux de pénétrer et d'accroître la notoriété d'une marque sur un marché étranger.

Inconvénients:

- ✓ Risque de contrefaçon (imitation de la marque et du brevet).
- ✓ Rentabilité limitée (commissions des licenciés faibles par rapport à l'investissement en temps à consentir).
- ✓ Mauvaise connaissance du marché, sauf si clauses spéciales dans le contrat.
- ✓ Difficulté de contrôler le licencié au niveau de la qualité de la production et de la politique commerciale et donc risque que l'image de marque soit ternie.
- ✓ Risque de perte du marché car le licencié est un concurrent potentiel.³⁵

2.2 Critères de choix pour l'option stratégique la plus appropriée

Les principaux critères de choix reposent sur quelques éléments fondamentaux (objectifs de l'entreprise, contraintes externes relatives au marché, et contraintes internes de l'entreprise, ...)

2.2.1 Les objectifs de l'entreprise

Le mode de commercialisation à l'étranger choisi doit être cohérent avec les objectifs que l'entreprise a fixés à sa politique d'internationalisation et ses objectifs globaux au niveau du degré de maîtrise et du contrôle souhaité dans la politique menée (degré d'indépendance plus

³⁵Elouedj Boukraled Bloufa, op, cite, (p 125).

ou moins important en fonction du nombre d'intermédiaires, relation de pouvoir avec le ou les partenaires, ...), et l'aversion pour le risque (risque commercial au sens large incluant la notoriété de l'entreprise sur le long terme ou tout simplement risque de non-paiement,...) interféreront aussi dans le choix du mode de présence.

2.2.2 les contraintes externes relatives au marché

Le choix d'un mode de présence en contexte international soumet l'entreprise à de nombreuses contraintes de nature externe comme par exemple :

- . L'attractivité et le potentiel du marché en termes de perspectives de vente (l'étroitesse du marché est incompatible avec une organisation lourde)
- . L'accessibilité juridique et légale (existence d'obstacles tarifaires ou non tarifaires qui peut conduire l'entreprise à implanter une unité de production locale en propre ou en coopération avec un partenaire)
- . Les contraintes politiques et économiques (stabilité politique, libéralisation du commerce, ouverture aux capitaux,...)
- . la concurrence (marché ouvert ou non)
- . les consommateurs (nombre de clients potentiels, localisation, identification, exigences, habitudes, besoin d'un service après-vente, caractéristiques socioculturelles, ...)
- . La structure de la distribution locale (niveau de structuration, de concentration, disponibilité, compétence et coût des intermédiaires commerciaux)
- . Coût du ticket d'entrée (ensemble des frais, coûts, investissements liés à l'approche d'un marché étranger)³⁶

2.2.3 les contraintes internes de l'entreprise

L'internationalisation d'une entreprise se déroule presque toujours de manière séquentielle, progressive et sélective car, le choix d'un mode de présence à l'étranger, à partir de la prise en compte des capacités de l'entreprise, telles qu'elles apparaissent à l'issue du diagnostic, vont s'appuyer essentiellement sur les ressources et moyens que l'entreprise peut mobiliser. Confrontée, en permanence, sur les marchés exports, à des enjeux renouvelés, différents par leur nature et leur ampleur de ceux auxquels elle se trouvait confrontée sur son marché national, l'entreprise, pour répondre, doit accroître sa rentabilité, pour ce faire, il lui faut, parvenir à la meilleure allocation de ses ressources en réorganisant ou en restructurant les processus de production et de commercialisation en interne, (délocalisation, relocalisation, recherche de gains de productivité, anticipation sur les évolutions des taux de change, ...) , ou en externe (recherche de la masse critique par intégration des

³⁶Corinne PASCO-BERHO, op. cit, (p 33).

différentes étapes du processus productif en amont -matières premières, composants, ...- ou du processus distributif en aval -force de vente, points de vente, ...-) pour obtenir un meilleur contrôle des déterminants de la valeur ajoutée.

2.3 Les différentes typologies de la stratégie d'internationalisation

Dans leur processus d'internationalisation, les entreprises adoptent des stratégies différentes, Les déterminants de ces stratégies, varient selon les moyens, les capacités et les choix de l'entreprise. On peut distinguer entre quatre stratégies d'internationalisation qui sont :

2.3.1 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'internationalisation³⁷.

2.3.2 La stratégie multinationale (multidomestique) :

La stratégie multidomestique répond à une offre standardisée, sans pour autant obtenir un avantage de cout significatif(les couts sont annulés par les couts de transport), cette stratégie consiste à investir dans un nombre limité de pays et d'étendre progressivement les activités vers d'autres pays, en développant des avantages spécifiques dans pays visés, c'est la construction d'un portefeuille de pays sans intégration des actifs et des opérations localisées dans différents pays d'accueil³⁸.

2.3.3 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

³⁷ Jean-Paul Lemaire, op, cite, (p 206).

³⁸ <http://bts-banque.nursit.com/les-strategies-des-entreprises>, consulter le 25/04/2017.

dans de nombreux pays. Ils commercialisent leurs produits par l'utilisation de la même image coordonnée et la même marque dans tous les marchés.

Ce type d'organisation est rarement adopté par les entreprises, en raison de la difficulté qu'elles rencontrent, l'entreprise globale essaie de dépasser les différences culturelles et religieuses qu'on peut considérer comme les éléments qui freinent le développement de cette stratégie.³⁹

2.3.3 La stratégie transnationale :

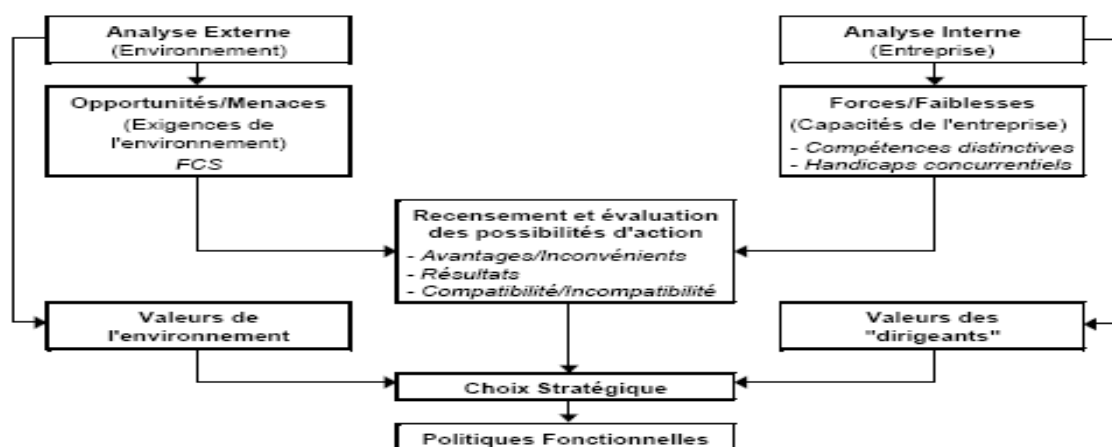
L'entreprise transnationale en quelque sorte combine la stratégie globale et multidomestique, dans le but de développer son avantage concurrentiel à l'échelle mondiale.

L'objectif principal de cette stratégie est d'identifier et exploiter les opportunités locales, tout en gardant une coordination générale des activités⁴⁰.

Section III : La démarche stratégique internationale des l'entreprises

Ce processus débouche sur une démarche séquentielle à l'international très structurée. Cette démarche se caractérise par une succession d'étapes, que l'entreprise doit suivre et qui vont permettre de réaliser un apprentissage progressif des marchés étrangers; La figure 02 décrit le processus qui doit conduire une entreprise à mieux appréhender son ou ses marchés à l'international. L'internationalisation, terme général qui décrit les activités réalisées en dehors des marchés nationaux.

La figure 02 : Etapes de la démarche de l'entreprise à l'international



Source : Nathalie PRIME « marketing international » 3^{ème} édition, Librairie, Vuibert, Paris 2012

³⁹ Elouedj Boukraled Bloufa, « L'internationalisation des entreprises algériennes, op. cit. (p 38).

⁴⁰ Jean-Louis Amelon, Jean- Marie Cardebat. (2010), op cit. (P172).

3.1 L'analyse stratégique de l'entreprise :

3.1.1 L'analyse interne :

L'analyse interne de l'entreprise permet d'évaluer la situation stratégique, cette évaluation fait ressortir les forces et les faiblesses de l'entreprise face à l'internationalisation, en termes de ressources humaine, financiers et organisationnel

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

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

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

L'analyse interne porte aussi sur la production (capacités de production, délais de production, flexibilité de l'appareil productif...), l'approvisionnement, le marketing, les capacités technologiques, la logistique. Donc cette analyse identifier:

➤ **facteurs clés de succès:** Les facteurs clés de succès sont les éléments stratégiques que l'entreprise doit maîtriser pour contrer ses concurrents et d'avoir un avantage concurrentiel sur le marché. Ils évoluent en fonction des changements technologiques, des modifications des attentes de clients...).

➤ **La chaîne de valeur :** La chaîne de valeur est un outil qui repose sur l'analyse de l'ensemble des activités de l'entreprise développée par Michael Porter. La chaîne de valeur permet d'améliorer la performance globale de l'entreprise et construire l'avantage concurrentiel à travers le renforcement des compétences nécessaires de chaque fonction ainsi le résultat de la combinaison plus ou moins efficace des activités créatrices de l'entreprise.⁴¹

M. Porter a fait le choix de séparer les activités d'une entreprise en deux types :

- **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, qualités)

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

⁴¹ Renard Garrette, Pierre Dussauge, Rodolphe Durand, « strategor », 5ème édition, Dunod, Paris, 2009. (p 412).

L'existence de plusieurs activités dans les entreprises rend le découpage en DAS nécessaire. Les DAS sont définis en terme de couple produits/ marchés. Ils sont caractérisés par un certain nombre de produits communs : ressources, concurrence, clients, technologie. La segmentation stratégique est un outil d'analyse et d'aide à la décision.

✓ **L'analyse de portefeuille d'activités. :**

Cette analyse est développée sous forme de matrices. La méthode du Boston Consulting Group BCG est la plus ancienne, est la plus simple à mettre en œuvre. La BCG est un outil d'aide à la décision afin d'équilibrer les activités d'une entreprise, ainsi l'objectif de cette matrice est d'analyser l'équilibre et la cohérence du portefeuille de produit de l'entreprise

3.1.2 L'analyse externe :

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

3.1.2.1 l'analyse de microenvironnement :

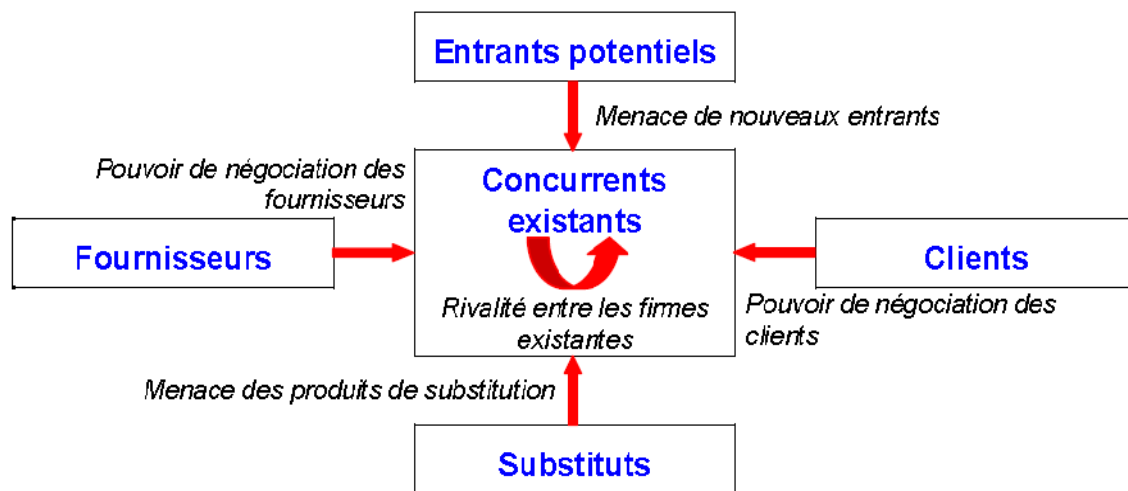
Cette analyse caractérise un environnement concurrentiel et non une entreprise en particulier ainsi cette analyse de l'environnement proche de l'entreprise ; ses fournisseurs, ses clients, ses concurrents...

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

- La menace des nouveaux concurrents: s'évalue en fonction des barrières existantes 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 pas de produits substituables à leurs produits.⁴²
- 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 satisfaits⁴³.

⁴² Renard Garrette, Pierre Dussauge, Rodolphe Durand, « strategor », op. cit., (p 415)

⁴³ Elouedj Boukraled Bloufa, op.cit., p.105.

Figure 3: Les cinq forces concurrentielles de PORTER M.

Source : DURAFOUR Daniel, Marketing et action commerciale, Edition DUNOD, France, 2000

3.1.2.2 L'analyse du macro environnement :

Le modèle PREST (politico-Règlementaire, Economique, social, Technologique), s'inscrit l'analyse des mutations de l'environnement international et s'attache à mettre en évidence les trois grandes familles de macro-facteurs politico-Règlementaires, socio-économiques, et technologiques à partir desquels l'entreprise devra construire sa dynamique de développement.

Ainsi ses mutations (qui concernant aussi les dimension écologique et social dans le modèle PESTEL)obligent toutes les entreprises quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activité , à prendre en compte les contraintes nouvelles pour apporter et organiser les réponses internes et externes les plus appropriées⁴⁴.

Donc La méthode PESTEL est l'outil classique d'analyse de l'environnement externe, cette méthode consiste à diviser l'environnement externe en six grandes catégories de facteurs d'influence sur l'organisation :

⁴⁴Renard GARRETTE, Pierre DUSSAUGE, Rodolphe DURAND, « strategor », 5ème édition, Dunod, Paris, 2009. (p 412).

✓ **L'environnement Politique :**

Il intervient à plusieurs niveaux, du régional à l'international, en termes de politiques fiscales et monétaires. En plus, il comporte aussi tout ce qui concerne l'engagement citoyen et le comportement politique de la société (stabilité politique et environnementale).

✓ **L'environnement Économique :**

Il comprend toutes les variables et tous les facteurs qui jouent non seulement sur le pouvoir d'achat et les dépenses de consommation de vos clients et fournisseurs, mais aussi sur la représentation de facteurs socio-économiques tels que la distribution des richesses.(Croissance économique, chômage, l'inflation...etc.)

✓ **L'environnement Social :**

Il comporte les différentes caractéristiques de la population (taille, pyramide des âges, structure familiale, culture, traditions...) tout comme les accès à l'éducation, à l'information, ou encore les modes et tendances qui peuvent influencer l'obtention ou l'acquisition de services ou produits. (Croissance de la population, répartition des revenus, conditions de vie...etc.).

✓ **L'environnement Technologique :**

Il correspond aux forces de recherche et développement et leurs soutiens financiers, qui créent de nouvelles technologies, de nouveaux produits ou qui influencent directement ou indirectement la capacité des entreprises à innover (taux de transferts de technologie, dépenses publiques en recherches et développement...etc.)

✓ **L'Environnement Ecologique :**

Il définit l'ensemble des facteurs liés à la nature, au développement durable et ses politiques, qui influencent l'activité de votre organisation. Certains influencent directement la production de votre organisation, par exemple des pénuries énergétiques, alors que d'autres sont des réactions au développement économique, telles les réglementations ou des subventions (pollution, aspect climatique,...)

✓ L'environnement Légal :

Il influence directement l'organisation par au moins ces mécanismes complémentaires : des lois, des réglementations et des normes, des contrôles et un système judiciaire. Cependant, il ne faut pas oublier qu'il influence aussi les individus, et donc l'organisation de forme indirecte (lois, règlements juridiques...etc.)

La figure 04: Modèle PESTEL



Source : le conseil de creer-mon-business-plan.fr / date de consultation 19/04/2017

3.2 Le modèle SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) :

Le SWOT est un outil destiné à faciliter la réflexion en vue de définir des stratégies. C'est un outil indispensable au processus de planification stratégique. Il est également apprécié, sinon exigé par les décideurs, et cette analyse organise, en quelque sorte, les informations issues de la réflexion du groupe concerné et les complète par une mise en perspective dans une vision qui combine l'analyse des facteurs internes et externes et l'évaluation positive ou négative. Ainsi l'analyse interne est destinée à appréhender les forces et les faiblesses de l'entreprise pour en déduire des stratégies construites sur ces forces ou destinées à pallier les faiblesses. L'analyse externe a pour objectif d'identifier des opportunités et des menaces éventuelles pouvant provenir de l'environnement pour en déduire des stratégies d'exploitation des opportunités ou de défense contre les menaces.

3.2.1 Analyse interne de l'entreprise

Il s'agit de l'analyse des ressources et compétences de l'entreprise qui lui permettent de Construire sa capacité stratégique. Déterminer la capacité stratégique d'une entreprise

consiste à évaluer ses forces et ses faiblesses qui peuvent être identifiées par l'analyse des différentes fonctions de l'entreprise. L'analyse porte sur la réalisation d'un inventaire au niveau :

- ✓ Production: capacité de production, taux d'utilisation des capacités de production, coûts de production, productivité, qualifications des ouvriers, coût de la main-d'œuvre, coût des intrants, coût de l'énergie, capacité à livrer dans les délais ;
- ✓ Organisationnel: compétences dans l'administration, relations avec les fournisseurs et intermédiaires, flexibilité et capacité d'adaptation aux changements ;
- ✓ Marketing : image de l'entreprise, taille du marché, part de marché de l'entreprise, publicité et promotion, réputation de l'entreprise par rapport à la qualité, disponibilité de l'information, stratégie de prix, innovation, réputation de l'entreprise par rapport aux services ;
- ✓ Financier : coût du capital, stabilité financière, rentabilité, retour sur capitaux propres.

Selon Atamer et Calori (1996), le diagnostic de ces différentes ressources permet d'apprécier la capacité financière de l'entreprise, d'évaluer son potentiel technique et humain pour faire face à des enjeux futurs, d'identifier les problèmes clés à résoudre (faiblesses), de détecter les sources de progrès exploitables (forces), et de vérifier si les ressources et compétences disponibles sont bien utilisées.⁴⁵

3.2.2 Analyse de l'environnement externe de l'entreprise

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

- ✓ Définition de la nature de l'environnement en termes d'incertitudes (la stabilité, les éventuels changements et leur nature), de simplicité ou de complexité ;
- ✓ Audite des influences environnementales : identifier les éléments qui sont les plus susceptibles d'influencer la performance de l'entreprise (facteurs économiques, politiques, technologiques, réglementaires, socioculturels, etc.) ;
- ✓ Analyse de l'environnement concurrentiel immédiat de l'entreprise (dans lequel elle évolue au moment de l'analyse) ;

⁴⁵ Renard GARRETTE, Pierre DUSSAUGE, Rodolphe DURAND, « strategor », op. cit., (p 422)

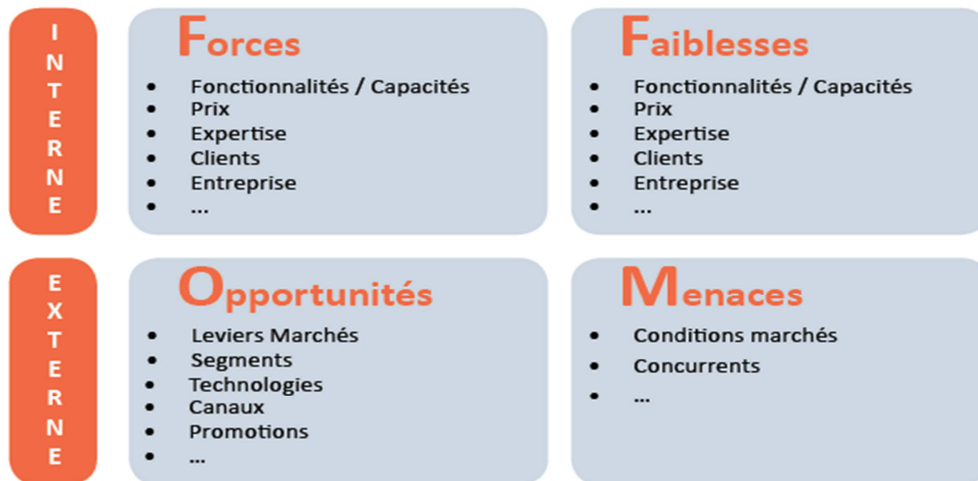
- ✓ Analyse du positionnement concurrentiel de l'entreprise (son comportement par rapport aux concurrents ou aux clients).

Figure 05 : Diagnostic ou SWOT (d'après modèle LCAG)



Source : Alain DESREUMAUX, Xavier LECOCQ et Vanessa WARNIER, « Stratégie Pearson » ; 2ème édition Pearson, septembre 2009

Le tableau 03: La matrice SWOT



Source : Alain DESREUMAUX, et Vanessa WARNIER, « Stratégie ; 2ème édition », Pearson Education, Paris, 2009 (p 75).

Conclusion du premier chapitre

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

Cette approche est fondamentale, et spécifiquement pour nos entreprises algérienne s'il y a lieux d'identifier la conjoncture et l'état des lieux et aussi les critères d'évaluation de ces entreprises.

Donc c'est à l'étude de ces derniers que le prochain chapitre est consacré.

Chapitre II : L'ouverture de l'économie algérienne et les défis d'internationalisation

L'économie algérienne a connu ces dernières années, des mutations caractérisées par la suppression des monopoles sur le commerce extérieur, l'autonomie de gestion des entreprises publiques et la mise en œuvre du processus de privatisation ; ces réformes visent à assurer la transition graduelle d'une économie de marché, elles ont pour objectif de préparer l'entreprise aux nouvelles exigences de l'économie de marché.

L'entreprise algérienne se trouve devant le défi de s'adapter à l'environnement international et celui de l'économie de marché afin d'amplifier et de développer leurs activités à l'international.

Nous allons présenter dans ce chapitre, la première section donnera un aperçu sur la structure du tissu économique des entreprises algériennes, pour la deuxième section, une décomposition des incitation et obstacles d'accès aux marchés étrangers et de développement à l'international des entreprises, et enfin la troisième section elle est consacrée pour les secteurs potentiellement prometteurs à l'étranger qui nous permettra de présenter l'évolution de nos entreprises vis à vis leurs concurrents à l'international .

Section I : structure du tissu économique en Algérie

L'ouverture économique en Algérie s'est concrétisée notamment à travers la libéralisation du commerce extérieur et la démonopolisation des différentes activités par la création de nouvelles entreprises productives et compétitives dans des secteurs à l'échelle nationale et prometteuses à l'international .

1.1 La compétitivité et le climat des affaires en algérie

Selon Le **forum économique mondial** (*World Economic Forum*) en 2016, l'Algérie occupe le 136^{ème} rang en matière d'efficacité du marché des biens, selon le rapport qui déplore à cet égard la faiblesse d'intensité de la concurrence locale (136 e rang) et la complexité des procédures de lancement des projets (139^{ème} rang).

Concernant les infrastructures de base, l'Algérie est classée 107^{ème} à l'échelle mondiale, indique le même rapport notant la mauvaise qualité des routes (107e place) des ports (117^{ème} place) et des infrastructures du transport aérien (128^{ème} place).

Le rapport souligne également qu'en dépit de la disponibilité des scientifiques et des ingénieurs (61^{ème} place), l'innovation demeure l'un des points négatif pour l'Algérie qui occupe la 128^{ème} place, selon cet indice.

Le classement du WEF est établi à partir des données économiques collectées auprès des 144 pays étudiés, outre les résultats d'enquêtes menées dans ces pays. Pour la sixième fois consécutive, la Suisse occupe le premier rang du classement, suivie du Singapour, des Etats-Unis et de la Finlande.

A l'échelle arabe, les Emirats Arabes Unis (12^{ème}) prennent la tête devant le Qatar (16^{ème}) et l'Arabie Saoudite (24^{ème}).

1.2 Le poids des entreprises dans l'économie algérienne : points forts et points faibles

Le tissu économique de l'Algérie est fortement dominé par le secteur privé avec 915.316 entités, soit 98% du total, le reste étant partagé entre le secteur public et les entreprises mixtes et étrangères, selon les données quantitatives du recensement économique (RE) effectué par l'Office national des statistiques (ONS).

Le secteur public compte 16 718 entreprises, soit seulement 1,8%, alors que les entreprises mixtes et étrangères comptent 2.216 entités, soit 0,2%,

L'état algérien a mis en place de nombreux dispositifs et investissements à la faveur de la création et la promotion de l'entreprise dans le pays. Certes, le résultat est tangible au regard du nombre des entreprises qui a nettement progressé avec des dynamiques spontanées de création d'activité et de commerce qui sont observables partout dans les régions du pays. Cependant, le climat des affaires et l'environnement institutionnel et social de l'entrepreneuriat algérien enregistre des contreperformances et le secteur est loin d'être compétitif au niveau régional (avec les pays voisins), voire mondial⁴⁶, car l'Algérie perd neuf (09) places dans la dernière édition de la Banque Mondiale (BM) du classement «Doing Business» pour l'année 2016. Classée à la 163ème place sur les 189 pays concernés par ce dernier classement, l'Algérie a été, pour rappel, à la 115 eme place dans l'édition de 2008 et à la 154ème dans le rapport « Doing Business» pour l'année 2015. Voir le tableau ci-dessous

⁴⁶Mahoui karim «La PME en Algérie : Un rôle à revisiter», Université de Bejaia ; colloque national 2016 P03

Chapitre II : L'ouverture de l'économie algérienne et les défis d'internationalisation

Tableau N°04 Rang de l'Algérie selon les dix critères d'attractivité de laBM

Critères/ Rang de l'Algérie	2015	2016
Création d'entreprise	155	156
Octroi de permis de construire	137	138
Raccordement à l'électricité	161	165
Transfert de propriété	172	172
Obtention de prêts	152	129
Protection des investisseurs	79	82
Païement des impôts	165	170
Commerce transfrontalier	128	129
Exécution des contrats	125	126
Règlement de l'insolvabilité	60	62

Source: Conception d'après des données collectées des rapports de doing business; site consulté: www.doingbusiness.org, date de consultation le 28/04/2017

NB : Ce tableau montre que la faiblesse de la compétitivité est dû au climat des affaires en Algérie.

1.3 Les entreprises en Algérie : une économie moins diversifiée et un faible potentiel à l'exportation : benchmarking avec le cas tunisien

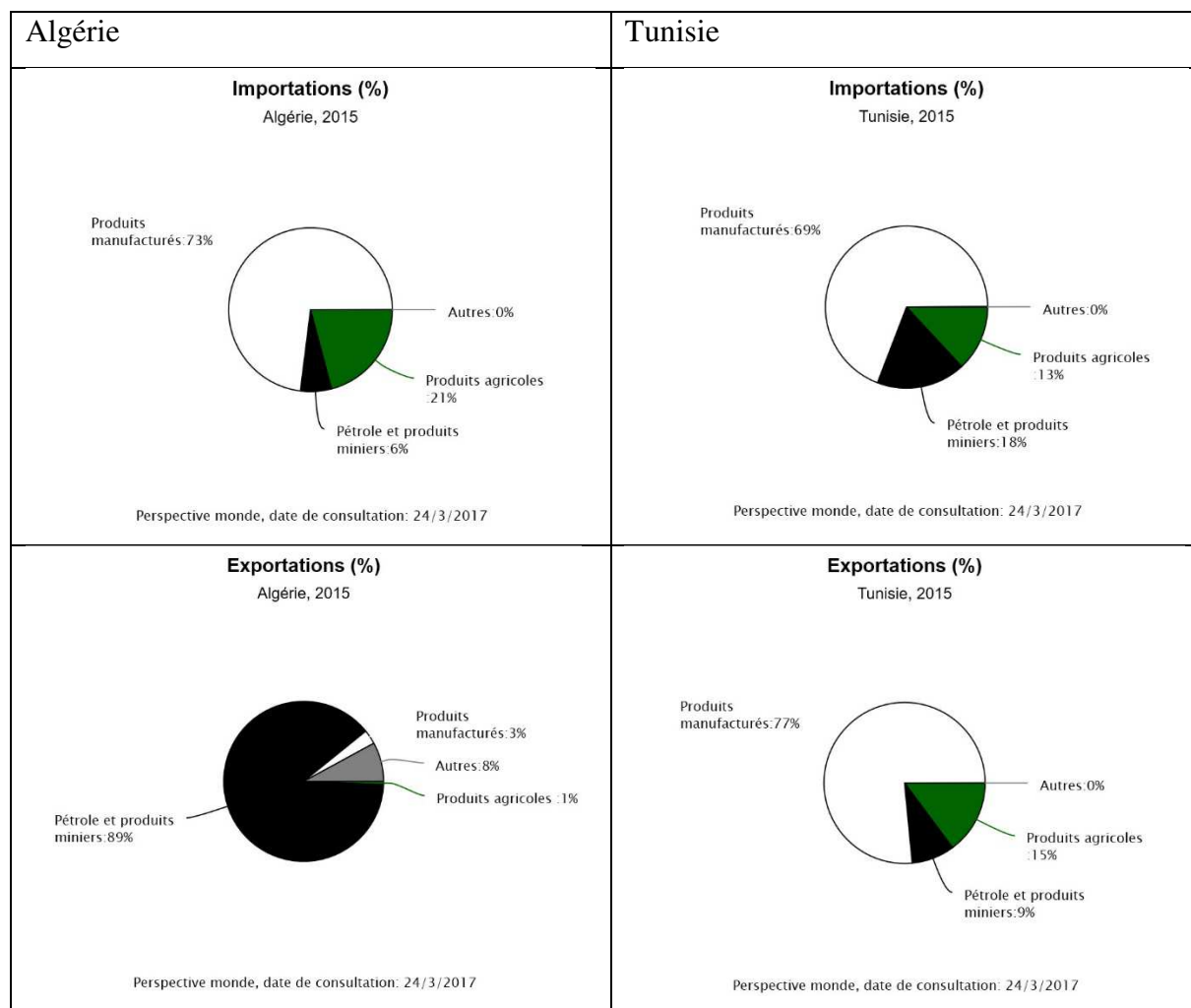
Bien que le nombre d'exportateurs aient presque doublé de l'année 2016 par rapport à l'année précédente, il reste en deçà des attentes. Ces résultats dénotent, d'une part une aversion au risque, chez les exportateurs, lié à l'opération d'exportation, mais d'autre part, et surtout, un manque de volonté politique qui se manifeste par la complexité des procédures liées à l'exportation et autres facteurs décourageants (implication des banques, rapatriement des devises, etc. Pour se rendre compte de cette contreperformance, nous allons les comparer à nos voisins tunisiens.

Mais, effectuons d'abord une comparaison macroéconomique. Les graphiques suivants sont fournis à titre illustratif. Concernant la structure des importations : les importations de produits manufacturés sont proches entre les deux pays. L'Algérie importe plus de produits agricoles, à cause d'une faiblesse de la production locale en plus de la différence démographique entre les deux pays. Seuls dans le pétrole et les produits miniers que la Tunisie importe plus que l'Algérie (3 fois).⁴⁷

⁴⁷ Mahoui karim «La PME en Algérie : Un rôle à revisiter», op.cit, p : 5

Chapitre II : L'ouverture de l'économie algérienne et les défis d'internationalisation

Tableau 5 : Structures des importations et des exportations (Algérie et Tunisie)

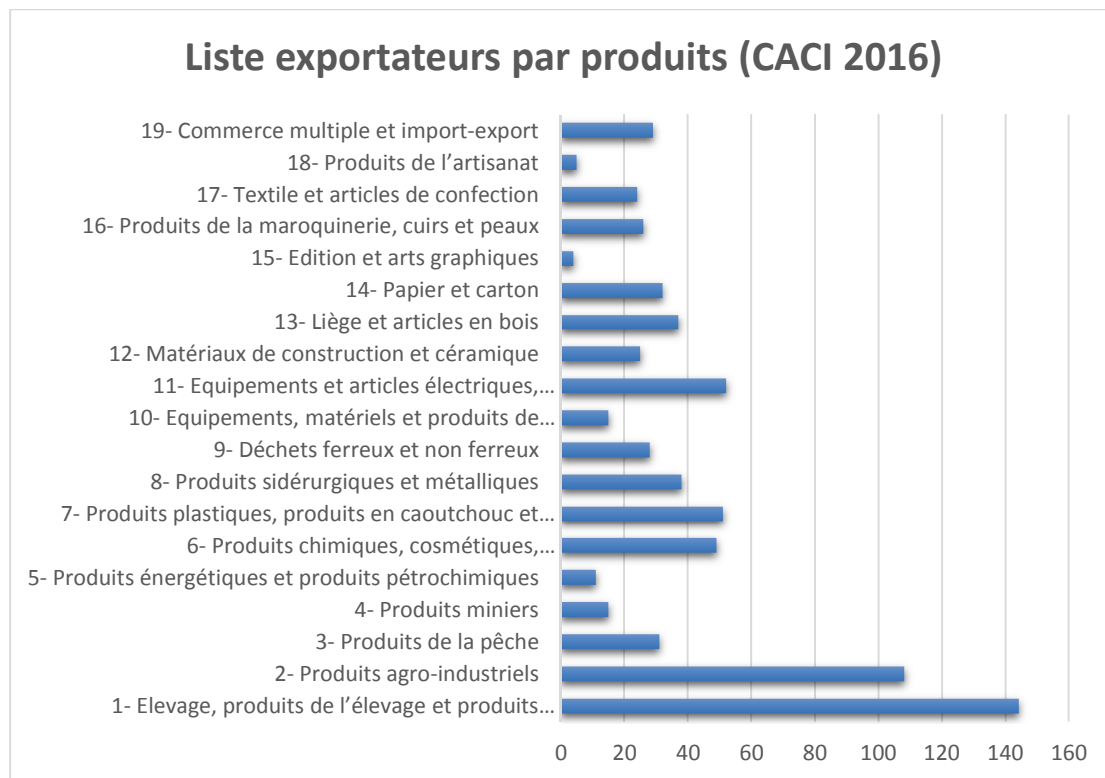


Source : Perspectives Monde, Université Sherbrooke : <http://perspective.usherbrooke.ca/>

Concernant le potentiel d'exportation (voir graphique) en Algérie, viennent en premier lieu les entreprises qui opèrent dans l'élevage, de l'agriculture et l'agro-industrie. Ensuite, les équipements et articles électriques et électroniques, les produits plastiques, en caoutchouc et produits en verres. Le nombre faible d'exportateurs est observé dans les activités de l'artisanat ainsi que les services liés à l'édition et aux arts graphiques.

Chapitre II : L'ouverture de l'économie algérienne et les défis d'internationalisation

Figure 6 : Nombre d'entreprises algériennes exportatrices par type de produits (données CACI 2016)



Source: données CACI (Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie) année 2016

En Tunisie, le secteur manufacturier a la part de lion dans les exportations de ce pays. Concernant seulement le tissu industriel (sans compter les services), celui-ci compte **5 527 entreprises** ayant un effectif supérieur ou égal à 10 dont **2 442** (soit plus de 3 fois le nombre des entreprises algériennes) sont **totalemment exportatrices** (voir le tableau N° 06).

Chapitre II : L'ouverture de l'économie algérienne et les défis d'internationalisation

Tableau 6 : Nombre d'entreprises exportatrices tunisiennes par secteur d'activité

Secteurs	TE*	ATE*	Total	%
Industries agro-alimentaires	209	876	1 085	19,6%
Industries des matériaux de construction céramique et verre	16	419	435	7,9%
Industries mécaniques et métallurgiques	187	475	662	12,0%
Industries électriques, électroniques et de l'électroménager	234	126	360	6,5%
Industries chimiques	137	438	575	10,4%
Industries textiles et habillement	1 379	288	1 667	30,2%
Industries du bois, du liège et de l'ameublement	24	178	202	3,7%
Industries du cuir et de la chaussure	178	63	241	4,4%
Industries diverses	78	222	300	5,4%
Total	2 442	3 085	5 527	100%

Source: portail de l'industrie tunisienne, le courrier industriel consultation internet le 22/04/2017

*TE: Totalement Exportatrices

*ATE: Autres que Totalement Exportatrices.

Le tableau montre une diversification relativement « équilibrée » entre les activités du secteur industriel en tunisie, contrairement au cas algérien comme illustré plus haut.

En conclusion il y a lieux pour l'Algérie de s'insérer dans un nouveau régime de croissance tiré par l'économie du savoir et l'innovation de ses entreprises par une relance industrielle diversifié, qui devra reposer sur les choix de développement des filières qui doivent être cohérent avec les tendances internationales. Et ces choix doivent correspondre aux attentes et à la structure socio-économique et culturelle du pays.

Section II : Les incitations et les obstacles à l'internationalisation des entreprises algériennes :

Le Ministère du Commerce Algérien a mis en place une série de mesures qui visent à aider le développement d'une présence directe ou indirecte de nos entreprises à l'étranger, néanmoins des obstacles résident toujours, qui entrave ce développement

2.1 Les incitations à l'internationalisation des entreprises algériennes

2.1.1 Le dispositif d'aide et de facilitation des exportations hors-hydrocarbures

Il y a lieu de rappeler au préalable que l'exportation est libre en Algérie ; elle n'est soumise à aucune formalité particulière, mise à part l'obligation de certificats phytosanitaires pour les produits concernés.

A noter l'exception des produits soumis à l'obtention de cahiers de charges à l'exportation (déchets ferreux, peaux et lièges bruts), mesure prise par les pouvoirs publics pour assainir ces filières.

2.1.1.1 FSPE (Le Fonds Spécial pour la Promotion des Exportations)

Depuis sa création en 1996, le FSPE a mis en œuvre deux rubriques de soutien aux exportations (sur les cinq rubriques initialement prévues) :

- la prise en charge d'une partie des frais de transport international des marchandises exportées.
- la prise en charge, à l'occasion des participations aux foires à l'étranger, d'une partie des frais de transport des échantillons, de location et d'aménagement de stands et de frais de publicité.

2.1.1.2 ALGEX(Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur)

En 1996, a été créée l'agence de promotion des exportations PROMEX qui à l'instar des autres agences similaires dans le monde, était chargée d'être l'instrument grâce auquel le ministère du commerce mettait en application sur le terrain, la politique de promotion des exportations.

Suite à un bilan mitigé et eu égard à l'évolution de l'économie mondiale, cette agence a été transformée en 2004 en agence de promotion du commerce extérieur et dénommée ALGEX avec des missions similaires mais prenant aussi en compte la dimension importation du commerce extérieur algérien.⁴⁸

⁴⁸ www.ons.dz- Office National des Statistiques (ONS): date de consultation internet le 22/04/2017

2.1.1.3 LA CAGEX (La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations)

La Compagnie d'Assurance et de Garantie des Exportations a été créée en 1996 afin de constituer un instrument supplémentaire d'appui aux exportations.

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.).

Elle offre aussi plusieurs prestations aux opérateurs économiques à travers des mesures d'accompagnement, notamment dans l'accès aux informations sur les marchés extérieurs et propose plusieurs formules de contrats d'assurances, dont celles des crédits et des expositions.

Cette compagnie a aussi passé des accords de coopération avec une dizaine d'organismes similaires de par le monde, et en particulier avec la COFACE, afin de faire partie du réseau mondial des assureurs et donc de mieux prêter assistance aux exportateurs.

2.1.1.4 LE COULOIR VERT

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

Cette facilitation doit être étendue à terme aux autres exportations de produits périssables : produits agricoles frais et produits de la pêche.

2.1.1.5 LES ACCORDS PRÉFÉRENTIELS

Les accords préférentiels conclus par notre pays, et qui constituent un véritable levier pour le développement des exportations hors hydrocarbures, ne sont pas encore aujourd'hui suffisamment exploités par les exportateurs.⁴⁹

Il s'agit en particulier :

❖ ⁴⁹Ati Takarli «les exportations hors-hydrocarbures algériennes», Ministère du Commerce; Convention France Maghreb, Paris les 5 et 6 février 2008 p 07

✓ **De l'accord d'Association avec l'Union Européenne**, en application depuis le 1^{er} Septembre 2005.

L'union Européenne reste en effet notre principal client avec 2/3 de nos exportations hors hydrocarbures. Cependant, le niveau de nos exportations reste très faible et nous ne profitons pas du tout des opportunités offertes par l'Accord d'Association. Les contingents accordés bien que dérisoires ne sont même pas consommés à 10 %, de même que des exonérations totales de droits de douanes sans limitation de quantité ne sont pas utilisées.

Le montant des exportations HH vers l'Union Européenne qui reste cependant modeste, est passé entre 2015 et 2016, de 745 millions US\$ à 892 millions US\$, soit une augmentation d'environ 20 %.

Cette persistance de la faiblesse des exportations peut être expliquée, outre par le manque d'exploitation des opportunités offertes dans l'Accord d'Association, par la nature du marché européen très concurrentiel et par les conditions non tarifaires imposées par l'Union Européenne auxquelles il est nécessaire de s'adapter, notamment les normes.³⁴

✓ **Le bénéfice du Système Généralisé de Préférence accordé par les Etats-Unis depuis l'année 2004.**

Ce système offre des opportunités aux produits algériens (3000 produits) agricoles, agroalimentaires et artisanaux ainsi qu'aux produits industriels qui ont un taux d'intégration national évident, pour pouvoir bénéficier d'avantages tarifaires préférentiels.

✓ **L'Accord bilatéral Algéro-Jordanien en vigueur depuis 2000 qui prévoit une exonération totale de droits de douanes à l'exportation et à l'importation sauf pour une liste négative de produits.**⁵⁰

2.2 Perspectives des incitations futures

2.2.1 Le Redéploiement du FSPE

Le dispositif de soutien de l'Etat est actuellement en phase de redéploiement, à travers notamment la refonte globale des rubriques du FSPE intervenue dans le cadre de la loi de Finances complémentaire pour 2007.

⁵⁰ ATI TAKARLI op. cit, p : 8

Chapitre II : L'ouverture de l'économie algérienne et les défis d'internationalisation

Cette refonte intervenue après un bilan de 10 années de fonctionnement, vise aussi à mettre en adéquation les soutiens de l'Etat avec les règles de l'OMC qui sont progressivement intégrées dans notre arsenal législatif, dans la perspective de notre accession.

La nouvelle répartition des rubriques du FSPE se présente en conséquence comme suit :

- une partie des frais liés aux études des marchés extérieurs, à l'information des exportateurs et à l'étude pour l'amélioration de la qualité des produits et services destinés à l'exportation;
- une partie des frais de participation des exportateurs aux foires, expositions et salons spécialisés à l'étranger, ainsi qu'à la prise en charge des frais de participation des entreprises aux forums techniques internationaux;
- une prise en charge partielle destinée aux petites et moyennes entreprises, pour l'élaboration du diagnostic export, la création de cellules export internes;
- la prise en charge d'une partie des coûts de prospection des marchés extérieurs supportés par les exportateurs ainsi que l'aide à l'implantation initiale d'entités commerciales sur les marchés étranger;
- l'aide à l'édition et à la diffusion de supports promotionnels de produits et services destinés à l'exportation et à l'utilisation de techniques modernes d'information et de communication (création de sites web ...);
- l'aide à la création de labels, à la prise en charge des frais de protection à l'étranger des produits destinés à l'exportation (labels, marques et brevets), ainsi que le financement de médailles et de décorations attribuées annuellement aux primo exportateurs et de récompenses de travaux universitaires sur les exportations hors hydrocarbures;
- l'aide à la mise en œuvre de programmes de formation aux métiers de l'exportation;
- une partie des frais de transport à l'exportation des produits périssables ou à destinations éloignées.⁵¹

⁵¹ site internet Direction Générale des Douanes www.douane.gov.dz: date de consultation le 19/03/2017

2.2.2 Les Accords Préférentiels Futurs

De nouveaux marchés pourraient s'ouvrir aux produits algériens par la signature d'autres accords préférentiels en cours de négociation dont notamment:

- l'accord portant mise en place d'une Zone Arabe de Libre Echange, convention ratifiée par l'Algérie et qui entrera prochainement en application;
- la prochaine conclusion d'un accord tarifaire préférentiel avec les huit pays de l'UEMOA qui pourrait ouvrir des opportunités certaines aux produits industriels algériens sur les marchés de l'Afrique de l'Ouest (il s'agit du Niger, du Mali, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée Bissau, Sénégal, Togo, Bénin);
- la perspective de conclusion d'accords de libre-échange bilatéraux avec la Tunisie et la Turquie;
- Et bien sur notre proche accession à l'OMC.

2.2.3 Le Projet Optimexport

Le démarrage du projet OPTIMEXPORT portant sur « le renforcement des capacités exportatrices des PME algériennes » et qui s'inscrit dans le cadre du Programme de renforcement des capacités commerciales au profit des pays en développement.

Le projet est financé par un don dans le cadre de la coopération bilatérale avec la France, par le biais de l'Agence Française de Développement (AFD).

A cet effet, il est prévu la mise en œuvre d'un programme se composant de trois volets :

- développer l'offre d'informations commerciales à l'international pour les entreprises exportatrices ou potentiellement exportatrices (opportunités, règles d'accès aux marchés extérieurs...);
- améliorer la qualification et la performance des acteurs (entreprises, banques,

intermédiaires) du secteur exportation;⁵²

- accompagner les PME partenaires dans leurs activités à l'export.

Pour sa mise en œuvre, le Ministère du Commerce est assisté de deux maîtres d'ouvrage délégués : ALGEX pour la mise en œuvre du volet information, CACI pour la mise en œuvre des volets formation et appui aux entreprises.

2.3 Les obstacles et les conditions à l'internationalisation des entreprises algériennes :

2.3.1 Les obstacles :

L'handicap réside essentiellement dans :

2.3.1.1 Obstacles d'ordre financiers:

Les entreprises, même en économies puissantes estiment que l'accès au financement, notamment à moyen et à long terme, est l'un des principaux obstacles qui les bloquent de développer et d'investir. L'accès aux sources de financement est particulièrement difficile pour les entreprises qui ne disposent pas de garanties suffisantes, n'ont pas de références établies, ni d'historique de crédit. L'entreprise algérienne n'échappe pas à cette régularité. Les difficultés financières rencontrées par les entreprises algériennes sont comme suit :

La plupart des dirigeants des entreprises n'ont pas sollicité un crédit bancaire pour la création ou le développement de leurs entreprises car :

- l'appui des banques est inadéquat aux besoins de financement des entreprises, les procédures d'octroi de crédit sont lourdes et non adaptées aux nouvelles données économiques (les banques n'ayant pas encore achevé leurs transformations aux nouvelles exigences du marché libre) ;
- les entreprises se plaignent du coût trop élevé des crédits, les garanties exigées par les banquiers sont excessives et les délais de traitement des demandes de crédit et des opérations sont trop longs ;
- D'après les dirigeants des entreprises ont peur de la perte de l'indépendance ;

⁵² site internet Direction Générale des Douanes www.douane.gov.dz: date de consultation le 19/03/2017

Chapitre II : L'ouverture de l'économie algérienne et les défis d'internationalisation

- plusieurs difficultés rencontrées pour un emprunt bancaire (les demandes de financement de ces entreprises étaient presque systématiquement refusées. pour cause, le taux de recouvrement est faible ou pour des délais de remboursement très réduits);
- la prééminence de l'autofinancement dans la structure financière des entreprises enquêtées ce qui limite leur croissance ;
- l'inefficacité de la réglementation des changes, elle est inadaptée aux échanges de services ;
- manque de moyens de couverture contre les risques, trouvant qu'il y a un manque de moyens de couverture contre les risques. concernant la CAGEX outre qu'il s'agit d'un organisme peu connu des exportateurs, ces derniers doivent lui confier l'ensemble de leur chiffre d'affaires assurable et la durée du crédit accorde à leur partenaire ne doit pas dépasser les 180 jours. les exportateurs lui reprochent également les limites suivantes :

Le tarif applique (5 ou 3% du montant assure) est jugé excessif et n'est pas variable en fonction du risque, du produit ou du pays ; les exportateurs jugent que le chiffre d'affaires qu'ils réalisent à l'export est assez faible pour recourir à l'assurance, en plus du fait qu'il est reproché à la CAGEX d'assurer des opérations plutôt sans risque. Enfin, les investisseurs se contentent de l'auto couverture contre les risques.

une réalité qui contraint les dirigeants des entreprises algériennes à recourir souvent par nécessité, aux ressources de financement (l'autofinancement) et à celles des réseaux de financement informel, pour survivre, en attendant l'assainissement du réseau formel et l'assouplissement des conditionnalités jugées jusqu'au la insurmontables, par les investisseurs privés.⁵³

2.3.1.2 - Obstacles liés au marché du travail:

En Algérie, le marché de travail est encore instable et sujet à tous les dépassements possibles. Les contraintes qu'il subit sont multiples. On peut citer les plus importantes énumérées par les dirigeants des entreprises :

⁵³ ABADLI. R, «processus d'ouverture de l'économie algérienne, vingt ans de transition. Evolution et performance», thèse de doctorat de l'université de Paris 8, Vincennes-Saint- Denis, France, 2011.P :58

- manque de personnel qualifié
- la majorité des propriétaires dirigeants des entreprises préfèrent réserver les postes de confiance dans l'entreprise à leurs enfants ou à leurs proches;
- le manque accru des experts en management, des gestionnaires, des techniciens qualifiés...;
- l'embauche se fait souvent de bouche à oreille même si cela se fait au détriment de l'intérêt de l'entreprise;
- l'inexistence d'instituts de formations spécialisées et la faiblesse de la qualité des programmes assurés ;
- l'inadaptation des formations dispensées par les universités avec les besoins réels des entreprises et en matière des techniques modernes de management, gestion et de marketing ;
- difficultés de la pratique des langues étrangères chez la plupart des nouveaux diplômés.

2.3.1.3 - Obstacles administratifs et institutionnels:

- L'environnement administratif et institutionnel renvoie aux règles du jeu, règles politiques, sociales, légales, qui délimitent et soutiennent l'activité transactionnelle des acteurs, alors que les arrangements renvoient aux modes d'utilisation de ces règles par les acteurs, ou, plus exactement, aux modes d'organisation des transactions dans le cadre de ces règles.
- la plupart des investisseurs disent avoir rencontré des contraintes importantes de logistique et de transport, de plus, les démarches administratives sont ressenties comme trop lourdes, la prospection trop difficile, les coûts trop importants ; hormis les informations qui sont jugées peu accessibles, la présence d'experts est considérée comme indispensable.
- certaines entreprises ont insisté sur les dispositifs des assurances trop complexes et peu adaptés aux primo exportatrices, sans compter les investisseurs réticents pour les entreprises n'ayant jamais exportées.⁵⁴
- un accès difficile au foncier industriel : des entreprises à la recherche d'une parcelle de terrain pour investir ou se développer, ce pour une période de temps pouvant s'étendre en moyenne sur près de cinq ans;
- le foncier constitue une ressource clé limitée et un élément déterminant dans toutes les politiques de développement économique. Il est l'un des plus importants problèmes

⁵⁴ ABADLI. R, op, cite, (p 61).

socioéconomiques rencontrés dans la création des entreprises en Algérie et il demeure incontestablement une contrainte majeure pour les investisseurs. L'historique de la propriété foncière en Algérie dénote une extrême confusion de la situation physique et juridique des biens fonciers, aggravée par la défaillance du système de publicité foncière et l'absence d'un cadastre général.

2.3.1.4 Autres obstacles :

Les entreprises algériennes lourdement taxées : la pression fiscale sur les entreprises algériennes figure parmi les plus rudes au monde. Sur le niveau de la pression fiscale exercée sur les entreprises. L'Algérie s'est classée à la 170, parmi les 185 pays étudiés. Selon l'étude les entreprises du pays sont taxées à hauteur de 72%, au moment où ces valeurs sont de 49,6% ; au Maroc, 42,6% en Egypte et 62,9% pour la Tunisie ; d'après la même étude, en Afrique, le taux d'imposition moyen sur les entreprises est de 57%, ce qui en fait la région la plus taxée au monde.

Finalement, on voit aussi que les programmes et d'appui des pouvoirs publics ne sont pas un déclencheur significatif ou une motivation à encourager l'internationalisation de nos entreprises, bien que ces aides puissent être considérées comme des « facilitateurs ».

2.4 Les conditions d'investir à l'étranger des entreprises algériennes

Le Règlement n° 14-04 du 29 septembre 2014 fixant les conditions de transfert de capitaux à l'étranger au titre de l'investissement à l'étranger par les opérateurs économiques de droit algérien est publié dans le dernier Journal Officiel N°63 du 23 octobre 2014.

L'investissement à l'étranger peut être « la création de société, de succursale, la prise de participation dans des sociétés existantes sous formes d'apports en numéraires ou en nature, ou encore l'ouverture du bureau de représentation ». Les conditions que devra réunir l'entreprise Algérienne désireuse d'investir à l'étranger :

- Respect du principe de complémentarité de l'activité. Le règlement de la banque d'Algérie souligne qu' «il s'agit d'investissements réalisés par les opérateurs économiques de droit algérien, complémentaires à leurs activités de production de biens et de services en Algérie». Il aura également pour objectif de consolider et de développer cette activité.

Chapitre II : L'ouverture de l'économie algérienne et les défis d'internationalisation

- L'entreprise doit être exportatrice. L'opérateur économique de droit algérien devra réaliser « des recettes d'exportations régulières à partir de son activité de production de biens et/ou de services en Algérie »,
- L'entreprise utilisera ses fonds propres pour effectuer son investissement à l'étranger, sans pouvoir recourir aux crédits bancaires. Elle devrait rapatrier les « revenus générés ».
- L'investissement ne pourra se faire que dans un pays « transparent sur le régime fiscal et dont la législation n'empêche pas l'échange d'informations permettant une totale coopération avec les autres Etats en matière judiciaire et fiscale ». L'article 6 du Règlement dispose que cette coopération avec l'Etat dont « la législation n'empêche pas l'échange d'informations et qui coopère avec les autres Etats en matière judiciaire et fiscale ».
- L'entreprise algérienne doit détenir un minimum de 10% des actions de l'entreprise basée à l'étranger.
- L'investissement « ne doit pas porter sur des opérations de placements ou sur des biens immobiliers autres que ceux correspondant aux besoins d'exploitation des entités créées à l'étranger ou faisant partie intégrante de leur activité ».
- L'entreprise et/ou son représentant légal ne doivent pas être inscrits au fichier national des fraudeurs et/ou au fichier des contrevenants à la législation et la réglementation des changes et des mouvements de capitaux de et vers l'étranger

Pour cette section la conclusion est que , le secteur privé algérien en dehors des hydrocarbures, pèse désormais plus que les entreprises publiques, car il y a une volonté affirmée de la part des pouvoirs publics de sortir du tout pétrole car l'Etat a forcé à aider les entreprises à s'internationaliser, mais les difficultés liées à la réglementation de change et à la bureaucratie, et encore la qualité des produits algériens qui ne sont pas aux normes internationales en matière d'emballage et de design entravent cette démarche ,pour cela les entreprises qui souhaitent exporter devront donc également améliorer leur compétitivité et leur savoir-faire.⁵⁵

Section III : les secteurs algériens potentiellement prometteurs à l'étranger

La pénétration des marchés étrangers n'est pas importante si les entreprises ne sont pas en mesure d'assurer leur maintien sur ces marchés par l'acquisition de positions

⁵⁵ ABADLI. R, op, cite, (p 62).

concurrentielles défendables et suffisamment rentables.

Un défi qui nécessite, à côté du rôle primordial que doit jouer les représentations diplomatiques nationales pour promouvoir le « Made in Algeria », des dispositifs d'accompagnements des entreprises à l'international par la présence sur les marchés ciblés des structures d'appuis telles que des représentations bancaires, compagnies d'assurances nationales et le développement d'un réseau de chambre de commerce dans le but d'animer la communauté d'affaires algérienne à l'étranger et encourager les différents secteurs.

Notre choix des trois secteurs potentiellement prometteurs à l'étranger à savoir l'industrie agroalimentaire, l'électroménager et l'industrie pharmaceutique nous renvoi à la diversification de ces secteurs hors hydrocarbure ainsi que l'évolution de la compétitivité de ces derniers au niveau local et à l'international.

3.1 Le secteur de L'industrie agroalimentaire

3.1.1 Présentation du secteur :

L'industrie agroalimentaire (IAA) désigne « l'ensemble des entreprises transformant des produits en général d'origine agricole destinés à l'alimentation humaine et animale. En tant que telles, elles constituent un champ sectoriel intégré au système agro-alimentaire ».⁵⁶

L'industrie agroalimentaire contemporaine reflète l'ensemble de ces aspects et de ces tendances. Les transformations primaires anciennes correspondant aux industries agricoles classiques, minoterie, laiterie et fromagerie, sucrerie, brasserie, salaisonnerie, conserverie persistent, mais sous forme d'un nombre réduit d'unités de plus en plus performantes.⁵⁷

3.1.2 Le marché Algérien L'industrie agroalimentaire:

Le secteur de l'industrie agroalimentaire en Algérie constitue un maillon important du tissu industriel national du fait du rôle important qu'il joue dans l'économie du pays. Ainsi, selon l'office national des statistiques (ONS), il a contribué en 2014, entre 20 et 25% à la formation du PIB dont 12% pour l'agriculture et 3 à 5% pour l'industrie ; le secteur a assuré dans la même période, plus de 30% de l'occupation totale de l'emploi, dont 25% dans l'agriculture. Selon toujours la même source (ONS), le secteur de l'industrie agroalimentaire

⁵⁶ Sihem Touari : « Technopoles Agroalimentaires en Algérie- Perspectives et Défis- », Colloque international, Chlef, le 23-24 Novembre 2014, P4

⁵⁷ Idem, p5.

(IAA) a connu une augmentation de l'activité durant le troisième trimestre 2014. Il emploie plus de 150.000 travailleurs, soit environ 40% de la population active industrielle exerçant dans plus de 20.000 entités économiques de différentes tailles, représente 50 à 55% du PIB industriel et 40 à 45% de la valeur ajoutée (hors hydrocarbures). C'est un secteur qui connaît une dynamique permanente, créant chaque année depuis 2010 un millier d'entreprises viables et qui enregistre l'émergence de groupes industriels. Cette dynamique a favorisé la création de consortiums comme outils de promotions d'un nombre d'entreprises mais, cela ne réglerait pas le problème auxquels sont confrontés les exportateurs algériens.⁵⁸

3.1.3 Marché mondial de L'industrie agroalimentaire:

Actuellement, les cent premières entreprises du monde de l'industrie agroalimentaire représentent le quart du total estimé de la production de cette activité. Quarante environ sont européennes (la majorité des grandes firmes agroalimentaires de l'Union européenne étant, d'une part, françaises et, d'autre part, britanniques) ; on en compte presque autant aux États-Unis et une douzaine au Japon. Il s'agit donc d'un secteur concernant majoritairement les pays industrialisés et riches, où subsistent, parfois non sans succès, de petites et moyennes entreprises.

Aujourd'hui, le principal défi de l'industrie agroalimentaire est de faire face à l'accroissement de la population mondiale (5,3 milliards d'individus en 2013), à laquelle s'ajoutent chaque année quelque 90 millions de personnes. La situation est d'autant plus préoccupante qu'une part non négligeable de la population mondiale souffre déjà de malnutrition ou de sous-alimentation, particulièrement dans les pays en voie de développement.

La production agricole mondiale étant toutefois en expansion, le problème majeur reste la répartition des ressources alimentaires, à la résolution duquel travaillent des organismes telle l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO).

L'Afrique, qui connaît une très forte croissance démographique, se voit confrontée non seulement à la faiblesse de l'intensification de la production alimentaire mais plus encore au développement des cultures d'exportations (ou cultures de rente) au détriment des cultures vivrières, pourtant nécessaires à la population.⁵⁹

Sont listées ici les 6 plus grosses entreprises mondiales en termes de chiffre d'affaires de

⁵⁸ Sihem Touari , op, cite, p04

⁵⁹ Idem, (p6).

Chapitre II : L'ouverture de l'économie algérienne et les défis d'internationalisation

l'industrie agroalimentaire en 2013 selon le classement de Fortune Global 500. Publié par le magazine sur son site Internet en juillet 2014, elle se base sur l'année fiscale des entreprises qui a pris fin le 31 mars 2014

Tableau 07 : les 6 plus grosses entreprises mondiales en termes de chiffre d'affaires de l'industrie agroalimentaire

Rang	Entreprise	Pays	Chiffre d'affaires (en milliards de \$)
1	<u>Nestlé</u>	<u>Suisse</u>	99,4
2	<u>PepsiCo</u>	<u>États-Unis</u>	66,4
3	<u>Unilever</u>	<u>Royaume-Uni/ Pays-Bas</u>	66,4
4	<u>The Coca-Cola Company</u>	<u>États-Unis</u>	46,8
5	<u>Danone</u>	<u>France</u>	28,2
6	<u>Kraft Foods Group</u>	<u>États-Unis</u>	18,2

Source : Les entreprises de l'industrie agroalimentaire www.leem.org/industrie/pres11.htm date de consultation :le 23/05/2017

3.2 Le secteur de l'industrie de l'électroménager

3.2.1 Présentation de secteur :

L'industrie de l'électroménager concerne la fabrication d'un éventail très large de produits, d'où la diversité des définitions qui lui sont attribuées :

Dans la comptabilité nationale algérienne, l'industrie de l'électroménager concerne la fabrication des appareils domestiques suivants :

- Les réfrigérateurs, congélateurs, conservateurs, les machines à laver et à sécher le linge, les machines à laver la vaisselle;
- Les appareils de cuisson électriques et à gaz : Fours à micro-ondes, cuisinières, tables de cuisson, grilles pain, etc.;
- Chauffe-eau électrique et à gaz, appareils électriques et à gaz pour le chauffage, ventilateurs, etc.;
- Les appareils électriques d'hygiène et desoin.

Nous trouvons également la définition suivante, qui inclut une troisième catégorie de

produits :

- Les produits blancs : réfrigérateurs, congélateurs, cuisinières, fours à micro-ondes, fours à encastrer, lave-linge, sèche-linge, lave-vaisselle. « Blanc », parce que leur habillage utilise très fréquemment cette couleur.
- Petit électroménager : rôtissoires, aspirateurs, cireuses, robots ménagers, grille-pain, friteuse, cafetières, etc.
- Les produits bruns : appareils électroacoustiques destinés à l'information, la culture ou les loisirs, tels que les radiorécepteurs, téléviseurs, magnétoscopes, etc.

Il faut noter qu'une autre classification des produits électroménager distingue le gros électroménager (produits blanc) et le petit électroménager, excluant ainsi la troisième catégorie (produits bruns) qui est classée comme matériel électronique domestique⁶⁰.

3.2.2 Le marché Algérien de l'électroménager :

Le nouvel environnement institutionnel en Algérie a contribué à l'émergence d'une nouvelle configuration de l'industrie de l'électroménager. Cette dernière est passée d'une structure monopolistique à une structure qui regroupe un ensemble important d'opérateurs.

Une nouvelle dynamique concurrentielle est apparue. Son analyse doit nous permettre d'évaluer le potentiel de développement de cette industrie.

En effet, l'industrie de l'électroménager en Algérie est considérée comme efficiente en termes de satisfaction de la demande locale, bien que les importations contribuent également à ce processus.

- **L'offre de produits électroménager en Algérie**

L'offre de produits électroménagers en Algérie émane des producteurs et des importateurs. La production nationale est importante grâce à la diversité des entreprises opérant dans ce domaine.

Toutefois, la dépendance des importations demeure une caractéristique majeure de l'industrie de l'électroménager en Algérie.

Il est bien utile de faire la distinction, dans le domaine de la production, entre les entreprises

⁶⁰ Dahmoune Fatiha: «L'impact de l'ouverture économique et de la concurrence sur l'industrie de l'électroménager en Algérie», université de Tizi Ouzou, Mémoire De magister en Sciences économiques Option: Gestion des entreprises, p72 et73

publiques et privées entreprises publiques, entreprises privées

Aujourd'hui, Les entreprises privées sont de loin plus nombreuses que les entreprises publiques et malgré leur petite taille, leur contribution à la production nationale est de plus en plus importante.⁶¹

✓ **Les entreprises publiques**

A sa création, l'industrie de l'électroménager en Algérie était soumise au principe de spécialisation qui préconisait que chaque entreprise devait être monopole dans son domaine d'activité. Ce dernier était souvent très large, regroupant des activités nombreuses.

Dans le domaine de l'électroménager c'est la SONELEC (société nationale de fabrication et de montage du matériel électrique et électronique) créée en 1974 qui était l'unique opérateur et était aussi chargé de contrôler d'autres domaines tel que La production du matériel électrique, des composants électroniques, etc.

En 1983, cette société a été restructurée pour donner naissance à une multitude d'entreprises. Aujourd'hui beaucoup de ces dernières ont disparues (ENAPAT, PROMETAL, EDIMEL,...) et il ne reste que trois entreprises publiques opérant dans le domaine de l'électroménager : ENIEM (Entreprise nationale des industries de l'électroménager), SONARIC (Société nationale de réalisation des industries connexes) et ENAPEM (Entreprise nationale d'approvisionnement et de production électrique et électroménager) qui est spécialisée principalement dans l'équipement professionnel (Fours pour boulangers par exemples).

Ces trois entreprises font partie toutes de la société de gestion des participations INDELCO (industrie électro domestique). Le rôle de cette dernière est la gestion des valeurs mobilières que l'Etat détient dans ces entreprises. Aussi, elle est chargée de négocier les opérations de partenariat, d'ouverture de capital et de privatisation de ces entreprises.

✓ **Les entreprises privées**

Le nombre des entreprises privées est plus important, elles sont le plus souvent de petite taille et plus diversifiées que les entreprises publiques. Ainsi, la majorité d'entre elles opère dans le

⁶¹ Dahmoune Fatiha, op, cite, p 77

domaine de l'électroménager et dans celui de l'électronique domestique.

Ces entreprises travaillent souvent en partenariat industriel et commercial avec des entreprises étrangères : elles se chargent du montage et de la commercialisation des produits de ces sociétés.⁶²

La reproduction des entreprises privées dans ce domaine est due notamment à la facilité d'entrée : faiblesse des capitaux à investir et les avantages en matière de droits de douane. Nous pouvons citer les plus importantes et qui constituent des concurrents directs pour les entreprises publiques déjà citées (ENIEM et SONARIC) :

- Groupe BENHAMMADI : CONDOR
- Essalem Electronics : LG
- SAMHA : SAMSUNG
- CRISTOR : Groupe ABBABOU
- CONTINENTAL
- SODINCO spa : HAIER
- Flamme Bleue
- Electrostar : Montblanc
- SGEA : Whirlpool
- Et autres.

Nous remarquons que le nom de ces entreprises est souvent associé à celui du partenaire étranger, ce qui renforce leur image de marque et leur notoriété.

Voici les capacités de productions déclarées par quelques entreprises :

- CONDOR : Il existe depuis 2002, possède 7 unités de montage. Sa capacité de production annuelle pour quelques produits : 100 000 réfrigérateurs et 40 000 climatiseurs par an.

LG / Essalem Electronics : 200 000 unités par an, tous produits confondus;

Samsung / Samha : SAMSUNG s'est installé en 2001 en Algérie en partenariat avec un opérateur algérien sous le nom de UPAC / Electronics. La représentation de SAMSUNG en

⁶²Dahmoune Fatiha, op. cit., p 79

Algérie a été reprise en 2007 par le groupe CEVITAL, sous le nom SAMHA-SAMSUNG. En plus de la commercialisation des produits Samsung en Algérie, cet opérateur compte installer une nouvelle usine à SETIF produisant annuellement : 100 000 machines à laver, 200 000 réfrigérateurs et 100 000 climatiseurs

CRISTOR : Existe depuis 1997, elle est connue pour la production de récepteurs satellite bien qu'elle possède une production variée incluant le gros électroménager. Elle dispose de quatre sites de production dont un pour les réfrigérateurs, d'une capacité de 800 000 appareils par an.

3.2.3 Marché mondial de l'électroménager :

Le secteur de l'électroménager fait aujourd'hui l'objet d'une compétition à l'échelle mondiale, avec l'arrivée de nouveaux pays industrialisés essentiellement asiatiques. La mondialisation de l'économie est puissante dans l'électroménager et façonne la stratégie des firmes. La stagnation du marché a tiré vers le bas le prix de vente.

Les multinationales produisant de l'électroménager (Philips, Siemens, Toshiba, LG, Brandt etc.....) Ont adopté une stratégie fondée sur :

- ✓ la rationalisation de la production ;
- ✓ Décomposition du processus de production en segments et délocaliser les segments exigeant une forte main d'œuvre vers les pays à faible coût salariaux ;

Les innovations technologiques, les mutations démographiques, la transformation de l'espace cuisine lieu de préparation des repas en véritable lieu de vie nécessitant une adaptation, (Électroménagers encastrables) un effort de design, un respect de l'environnement, une moindre consommation énergétique et une adaptabilité.

Selon Euromonitor International, l'entreprise chinoise HAIER apparaît en tête, pour 2014, en termes de parts de marché par nom de marque mondiale Avec une part de marché en volume de 5,1% (+0,8 point par rapport à 2013). Les réfrigérateurs et les machines à laver de l'entreprise chinoise sont également au premier rang des marques mondiales sur leur marché, avec respectivement 10,4% (+3,7 points par rapport à 2013) et 8,4% (+1,5 point) de parts de marché en volume.

Chapitre II : L'ouverture de l'économie algérienne et les défis d'internationalisation

Tableau 08 : Sont listées, les 6 plus grands fabricants d'électroménager dans le monde selon le classement Forbes 2015

Rang	Entreprise	Pays	Chiffre d'affaires (en milliards de \$)
1	<u>Midea Electric</u>	<u>Chine</u>	22,9
2	<u>Gree Electric</u>	<u>Chine</u>	21,2
3	<u>Whirlpool</u>	<u>États-Unis</u>	19,9
4	<u>Haier</u>	<u>Chine</u>	14,4
5	<u>LG</u>	<u>Corée du Sud</u>	8,8
6	<u>Electrolux</u>	<u>Suède</u>	16,3

Source : Les entreprises des électroménagers, www.leem.org/industrie/pres11.htm consultation 23/04/2017

3.3 Le secteur de l'industrie pharmaceutique

3.3.1 Présentation de secteur :

L'industrie pharmaceutique est le secteur économique stratégique qui regroupe les activités de recherche, de fabrication et de commercialisation des médicaments pour la médecine humaine ou vétérinaire. C'est une des industries les plus rentables et importantes économiquement dans le monde. Cette activité est exercée par les laboratoires pharmaceutiques et les sociétés de biotechnologie et reste un secteur clé et un important moteur de croissance de l'économie mondiale.

L'industrie pharmaceutique se classe parmi les industries les plus dynamiques et rentables économiquement au monde. Son potentiel de développement repose sur son aptitude à innover, au sein d'un secteur fortement concurrentiel, la recherche se révélant à l'évidence le moteur de cette industrie.⁶³

L'objectif de l'industrie pharmaceutique, est de prendre en charge, la santé humaine à titre aussi bien préventif que curatif. Elle est d'autant plus acteur du fait de l'émergence de nouvelles

⁶³ Sekher Kahina: «Partenariat d'innovation technologique : une opportunité concurrentielle pour les entreprises», université de Tizi Ouzou, Mémoire De magister en Sciences économiques Option: Management des Entreprises, 2012, p196 et p 197.

maladies qui se transmettent de plus en plus vite. C'est l'une des industries les plus rentables et importantes, économiquement au monde, elle a pour mission la recherche, la découverte, la conception et la fabrication de médicament.

3.3.2 Le marché Algérien des produits pharmaceutiques :

L'industrie pharmaceutique en Algérie poursuit déjà sa lancée vers le succès, malgré l'existence de plusieurs zones d'ombre. Le secteur devrait être contrôlé régulé et rendu plus transparent afin d'augmenter son fort potentiel, de prendre son envol et offrir un marché compétitif et équitable pour tous les consommateurs du pays. A terme, l'industrie pharmaceutique en Algérie prévoit également d'élargir ses activités à l'exploration, un développement logique si nous considérons les compétences et le capital humain déjà existant.

3.3.3 L'offre du marché Algérien :

L'offre se compose des importations et la production qui sont :

- **Les importations :**

Selon le CNIS (centre national d'information et statistique) la facture d'importation du médicament enregistré pour l'année 2016 est estimée à 1 milliard 850 Dollars, et 1 milliard 440 millions Dollars en 2015 soit une croissance de 27,86%. Selon la même source (CNIS) l'importation du médicament en volume est de 58000 tonnes en 2016 et de 29262 tonnes pour 2015 ce qui représente 28,87% des importations de marchandises consommables non alimentaires en 2014 et 27,7% en 2015.

Les importations du médicament sont estimées à 70% du marché Algérien,

Les explications sur ce phénomène sont de plusieurs raisons; Cela va de l'augmentation des naissances , de l'allongement de l'espérance de vie et l'amélioration de hygiène de vie .

Pour alléger cette facture, des mesures s'imposent pour soutenir et encourager la production nationale. Face à cette situation, l'UNOA (Union National des Opérateurs Algériens) interpelle les pouvoirs publics sur la nécessité de l'aider à améliorer sa productivité afin de

revoir à la baisse cette facture qui augmente d'année en année.⁶⁴

- **Les principaux concurrents**

Les plus importants investisseurs du secteur pharmaceutique en Algérie sont :

- Le français sanofi-aventis est n°1, avec 13 % de parts de marché (320 millions \$ en 2016)
- Hikmapharma (164 863 013 dollars),
- Saïdal (149 187 464 dollars),
- Novartis (129 138 999 dollars)
- Pfizer (111 323 448 dollars).
- le danois Novo Nordisk (85 264 536 dollars),
- l'américainMSD (85 264 536 dollars),
- Le français Roche diagnostics (85 264 536 dollars) et Astrazeneca (85 264 536 dollars).

La production nationale du médicament au moyenne pour les années 2011 jusqu'à 2015 ne couvre que 30% de la demande sur le marché, et de 34,80% pour l'année 2015.

Tableau n° 9: La production nationale du médicament (2011-2015) :

Années	2011	2012	2013	2014	2015
Taux	26,72%	29,13%	34,54%	34,60%	34,80%

Source : Revue économique mensuelle (en arabe) EL-IQTISSADYA- Mars 16 n° 11, P. 26

A cet effet, il y'a deux secteurs qui caractérise cette production (secteur public et secteur privé)

- **Le secteur public de production :**

Le secteur public de production de produits pharmaceutiques est le résultat de plusieurs réorganisations ; La dernière, en date de 1998 après la dissolution des PHARMS, est le rattachement de leurs unités de production à SAIDAL.

⁶⁴ Sekher Kahina, op, cité, (p 201).

Chapitre II : L'ouverture de l'économie algérienne et les défis d'internationalisation

SAIDAL devient le premier producteur des produits pharmaceutiques sur le territoire national et entame une série de réorganisation qui transforme SAIDAL en un groupe industriel. En plus de ces filiales, SAIDAL a créé une unité de recherche composée de quatre (04) Laboratoires.

- **Le secteur privé de production :**

Le secteur privé de production du médicament est constitué de 31 sociétés dont 18 fabricants et 13 conditionneurs.⁶⁵

Le secteur privé est représenté par un certain nombre de laboratoires dont les plus essentiels sont :

- LADPHARMA
- L.A.M (Laboratoire Algérien du Médicament)
- L.P.A. (Laboratoire Pharmaceutique Algérien)
- PHARAMALLIANCE
- L'I.M.A. (L'institut Médical Algérien)
- LABSALAM
- SOPHARM
- PHARMAGHREB
- BIOPHAR
- ALPHARM
- PRODIPHAL³⁹

Source : document interne de SAIDAL

3.3.4 Marché mondial de l'industrie pharmaceutique

En 2015, le marché pharmaceutique mondial est évalué à environ 426 milliards de dollars de chiffre d'affaires contre moins de 200 milliards de dollars en 2000. Le 80% des ventes de médicaments se font en Europe, en Amérique du Nord et au Japon. Cela représente cependant que le 15 % de la population mondiale.

⁶⁵Site du Ministère de l'Industrie et des mines : www.mir-algeria.org, Consulté le 09/04/2017

Chapitre II : L'ouverture de l'économie algérienne et les défis d'internationalisation

Cette dernière décennie a principalement été marquée par le fort accroissement du marché des Etats-Unis et par le ralentissement du marché européen. Depuis 2000, la part des nouveaux produits lancés se situent en Europe autour de 16% du marché total alors que les Etats-Unis sont les leaders au niveau de l'innovation avec en moyenne par année 33% de nouveaux produits lancés. Le marché européen connaît un recul dû à un cadre législatif plus rigide qu'aux Etats-Unis. Alors que le marché américain est beaucoup plus libéral.⁶⁶

Tableau 10 : Les Principaux marchés pharmaceutiques nationaux dans le monde en 2014 (en % du marché mondial) par le

pays	% du marché mondial
Etats-Unis	40
Japon	11
Allemagne	6
France	5
Italie	4
Royaume-Uni	3
Canada	2
Espagne	2

Source : IMSHealth (est le leader mondial des études et du conseil pour les industries du médicament, 2015)

L'industrie pharmaceutique est principalement caractérisée par l'important potentiel de croissance. C'est un marché en expansion en raison de :

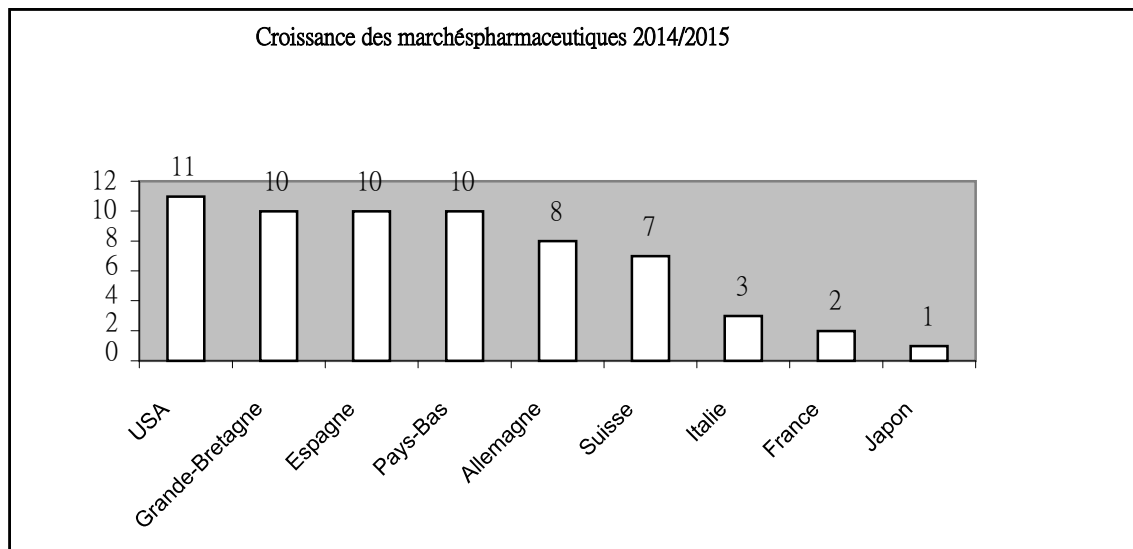
- Besoin croissant de vivre mieux
- Augmentation de l'accès aux soins
- Apparition de nouvelles maladies plus complexes
- Nouvelles approches thérapeutiques
- Augmentation de l'espérance de vie qui fait apparaître de nouveaux besoins médicaux pour une catégorie de population de plus en plus importante.

La croissance du chiffre d'affaires du marché pharmaceutique mondial a été en moyenne de 7% en 2015. Voici les différents taux de croissance des principaux marchés pharmaceutiques.

⁶⁶ Les entreprises des médicaments, www.leem.org/industrie/pres11.htm

Chapitre II : L'ouverture de l'économie algérienne et les défis d'internationalisation

Figure 07 : Croissance des marchés pharmaceutiques 2014/2015



Source : IMS Health (est le leader mondial des études et du conseil pour les industries du médicament, 2015)

3.3.3.5 Principaux concurrents :

Les principaux concurrents et investisseurs de ce marché se situent en Europe, en Amérique du Nord et au Japon. Cette industrie est fortement internationalisée c'est pourquoi les entreprises sont essentiellement des multinationales. Ces grands groupes pharmaceutiques sont principalement des entreprises américaines, françaises, allemandes, suisses et japonaises. Ces vingt premiers groupes pharmaceutiques réalisent à eux plus de 65% du chiffre d'affaires de ce secteur.

Tableau 11 : Les vingt premiers concurrents pharmaceutiques mondiaux en 2014

Groupes	Part de marché	Groupes	Part de marché
1. Pfizer (US)	7.5%	11. Wyeth (US)	3.1%
2. GlaxoSmithKline (GB)	7.0%	12. Lilly (US)	2.9%
3. Merck& Co (US)	5.3%	13. Roche (Sui)	2.8%
4. AstraZeneca (GB)	4.6%	14. Schering-Plough (US)	2.4%
5. Johnson & Johnson (US)	4.4%	15. Takeda (Jap)	1.8%
6. Bristol-Myers Squibb (US)	4.3%	16. Bayer (All)	1.8%
7. Novartis (Sui)	4.0%	17. BoehringerIngelheim (All)	1.4%
8. Aventis (Fra)	3.5%	18. Sanofi-Synthelabo (Fra)	1.1%
9. Pharmacia (US)	3.4%	19. Amgen (US)	1.1%
10. Abbott (US)	3.1%	20. Eisai (Jap)	0.9%

Source: IMS Health (est le leader mondial des études et du conseil pour les industries du médicament, 2015)

Chapitre II : L'ouverture de l'économie algérienne et les défis d'internationalisation

L'industrie pharmaceutique étant confrontée à des marchés d'envergure mondiale, les entreprises pharmaceutiques doivent atteindre une taille critique pour être concurrentes sur le marché. Ceci explique pourquoi vingt groupes internationaux se partagent le marché. Ainsi les concentrations d'entreprises se multiplient avec plusieurs objectifs : regrouper les laboratoires pour être leader sur une pathologie ou une technique, définir des stratégies d'implantations géographiques, acquérir des firmes spécialisées dans les nouvelles technologies (biotechnologie, génie génétique, ...). De nombreuses fusions absorptions redessinent chaque année la structure du secteur.

Conclusion du deuxième chapitre

Dans le but de diversifier ses exportations, l'Algérie a mis en place des organismes d'aides et de facilitation à l'exportation hors hydrocarbures, mais reste en deçà des attentes des secteurs potentiellement prometteurs à l'international qui doivent se reposer sur les choix de développement des filières qui nécessitent d'être cohérents avec les tendances internationales en améliorant leur compétitivités et leurs savoir-faire afin d'adapter leurs stratégies concurrentielles à l'étranger.

Après avoir présenté la composition de tissu économique de l'Algérie, les incitations et obstacles d'accès aux marchés étrangers, il nous a semblé important de présenter une étude de cas de trois secteurs potentiellement prometteurs à l'étranger, à savoir le secteur d'agro-alimentaire, industrie pharmaceutique et aussi le secteur d'électroménager, afin d'évaluer l'internationalisation de ces secteurs, et c'est ce qu'on va essayer de faire dans le prochain chapitre.

Troisième Chapitre

Etude de cas

**d'internationalisation de
quelques entreprises**

**Algériennes et comparaison
entre les entreprises :**

Ifri ,Condor et Saidal

Après avoir présenté les principaux secteurs potentiellement prometteurs à être développé à l'étranger, et avoir vu leur modes et les condition d'accès à ces marchés, et également les incitations et les entraves rencontrés, nous allons dans ce chapitre discuter et présenter le cas pratique des stratégies d'internationalisation ,oùla présenter des trois (03) entreprises en l'occurrence Ifri, Condor et Saidal, qui sont relire aux secteurs déjà présentés, cela va nous permettre d'éclaircir d'avantage notre travail ,et pour cela, nous avons structuré ce présent chapitre par une présentation des entreprises en question , exposition de l'instrument de collecte des données qui est le Guide d'Entretien et enfin une présentation générale des résultats.

Section I : présentation de la population d'enquête (Ifri, condor et saidal)

Le choix de ces entreprises est effectués par rapport à leur évolution et compétitivité chacune dans son secteurs, et aussi leurs produits de large consommation connue sur le marché national.

1.1 Présentation de l'entreprise ifri

L'entreprise Ifri est située dans la commune d'Ighzer Amokrane, Daïra IfriOuzellaguen, wilaya de Bejaia, Algérie ; La superficie globale de l'entreprise est de 32.530 m². La superficie couverte est de 21.000 m². La société ifri s'est spécialisée dans la production des eaux minérales et de boissons diverses. (*Voir l'organigramme de l'entreprise à l'annexe*)

Le premier atelier d'embouteillage d'eau minérale en bouteilles en polyéthylène téréphtalate (PET) d'ifri ouvre ses portes dès le 20 juillet 1996. A cette date, plus de 05 millions de bouteilles d'eau minérale sont commercialisées à l'échelle nationale. En 1999, le chiffre atteint 48 millions de bouteilles. Elles franchiront le cap des 252 millions de litres en 2014 (Soit 5 fois plus).⁶⁷

Ifri a adopté une démarche méthodique et pointilleuse dans les techniques de production. Son expérience dans le domaine est un acquis bénéfique qui remonte à 1986, date de production des boissons gazeuses. L'obtention de la certification ISO 9001 constitue l'aboutissement d'un processus rigoureux dans la mise en œuvre de procédures et de protocoles par tout le staff technique et le staff dirigeant, et des opérations de mise à niveau

⁶⁷DOUAR BRAHIM, «Essai d'analyse du processus d'internationalisation des PME algériennes», université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, thèse de doctorat en science économiques ; 2016, p142

engagées avec des experts de l'UE. Il faut rappeler que depuis plusieurs années déjà, Ifri était éligible à cette certification tant dans l'application des recommandations et procédures, que par un suivi et un accompagnement régulier des organismes internationaux spécialisés en la matière. La priorité était beaucoup plus dans la mise en place d'outils technologiques et de processus de dernière génération et surtout dans l'investissement humain, meilleur garant pour pérenniser une production qualitative continue selon les standards internationaux.⁶⁸

1.1.1 Présentation des activités de l'entreprise

La gamme de produits est riche d'une cinquantaine d'articles qui vont de l'eau minérale plate, gazéifiée et aromatisée aux sodas aux goûts différents en passant par les eaux fruitées et les cocktails. Dans toutes ses unités et à toutes les étapes de la production, l'entreprise affirme veiller au respect des normes d'hygiène, de sécurité et d'environnement. Après avoir couvert les besoins du marché national, Ifri a exportée désormais ses produits vers la France, l'Angleterre, l'Espagne, l'Italie, l'Allemagne, la Belgique, le Luxembourg, les États-Unis, le Soudan, le Mali, le Niger et les Émirats arabes unis.

1.1.2.Les produits de la marque Ifri sont:

- eaux minérales naturelles sous la marque Ifri
- eaux minérales gazéifiées sous la marque Ifri
- eaux minérales fruitées sous la marque Ifri
- eaux fruités au lait sous la marque Ifri
- boissons sodas sous la marque Ifri
- boisson isotonique pour le sport sous la marque Azro
- huile d'olive sous la marque Numidia

⁶⁸DOUAR BRAHIM, op, cité, (p 143).

1.1.3 Les principaux concurrents de l'entreprise IFRI :

Les concurrents de l'entreprise sont repartis en deux : ceux des boissons gazeuses et ceux de l'eau minérale

1.1.3.1 Concurrents de l'entreprise IFRI dans le domaine des boissons gazeuses

- **Le Coca-Cola**

Est une marque commerciale déposée en 1887 d'un soda (boisson gazeuse sucrée), née aux États-Unis. La forme de la bouteille elle-même a été déposée en 1960.

Le Coca-Cola est un des symboles forts des États-Unis dans le monde depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale.

- **Le Pepsi Cola ou Pepsi**

Est une boisson gazeuse, née à New Bern, État de Caroline du Nord, États-Unis. Elle est commercialisée par la société Pepsi Cola.

- **Hamoud Boualem**

Est une marque algérienne fabriquant diverses boissons, du sirop au soda. C'est une entreprise familiale, fondée en 1889 à Alger par Youssef Hamoud. Les boissons Hamoud Boualem sont majoritairement consommées en Algérie, mais les produits sont également distribués en France, Angleterre et Canada.⁶⁹

- **Autre 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.

⁶⁹ Site du Ministère de l'Industrie et des mines : www.mir-algeria.org, date de consultation 20/04/2017

Sachant que l'Algérie est de tradition de fabrication de boissons gazeuses, d'ailleurs c'est le secteur le plus saturé en Algérie.

1.1.3.2 Concurrents de l'entreprise IFRI dans le domaine des eaux

Malgré que l'entreprise Ifri est leader dans le domaine des eaux naturelles, elle demeure concurrencer par beaucoup de marques. Une raison pour laquelle la fidélisation est une stratégie très utilisée dans ces circonstances.

Les marques concurrentes de la marque Ifri :

LALA KHADIJA, TOUDJA, TXXXENAALMA, GDILA

1.1.4 Missions et objectifs de l'entreprise :

- L'entreprise Ifri toujours soucieuse sur la qualité de ses produits c'est pour cette raison elle essaye toujours d'améliorer ses produits tout en procédant à l'achat des machines de dernière génération, tout ça lui confère un avantage concurrentiel sur le marché
- Un élément important aussi pour prendre part à la compétitivité au niveau national et international sache que l'entreprise Ifri a conquis de nouveaux marchés à l'international, donc il est impératif qu'elle oriente vers le marketing pour promouvoir sa marque et se positionner dans le monde des grandes marques.
- Pour pallier au problème de disponibilité de ses produits l'entreprise a créé des grands entrepôts en collaboration avec ses clients exclusifs pour une meilleure distribution et une couverture améliorée du marché.
- La gestion de la notoriété de la marque ifri est la clé de voûte de cette entreprise.
- Elle est très connue sur le marché algérien même à l'international a cause de sa sonorisation facile à mémoriser. En effet, pour sa force de vente récemment elle a recruté des superviseurs sur tout le territoire national.
- L'entreprise ifri se concentre beaucoup sur la relation publique à avoir la sponsorship des clubs sportifs, les aides aux plus démunis, événement sportif comme le marathon ...ext.
- son nouveau défi l'exportation dans divers pays et la conquête du marché international après la couverture du marché national, d'ailleurs elle est présente dans plusieurs pays où la concurrence est rude.
- En outre ses produits sont commercialisés par les plus grandes enseignes de la distribution comme Carrefour et Leclerc.

- L'entreprise Ifri, en perpétuelle évolution dans plusieurs domaines, afin de garder sa réputation sur le marché national et international.⁷⁰

1.2 Présentation de l'entreprise Condor

Condor est une société par actions appartenant au groupe familial BENHAMADI, est implantée au niveau de la zone industrielle de BordjBouarraridj, route qui mène vers Msila. Sa localisation est caractérisée par l'accès rapide à la route Est - Ouest, ce qui est un avantage pour l'entreprise, car cela lui permet un meilleur acheminement de ses produits.

En **1997** les frères BENHAMADI se sont spécialisés dans l'importation des produits électroniques, électroménagers... etc. Pour avoir une relation directe avec leurs clients du point de vue service après-vente, ils ont décidé d'opter pour une marque 100 % Algérienne, ce qui les a menés à la création de l'entreprise *Condor*.

L'entreprise CONDOR est une société spécialisée dans la fabrication d'équipements électronique, électroménager et informatique. Avec une ancrée dans la diversité, *Condor* électronique rayonne sur le marché des équipements domestiques. Créée en **2002**, date de dépôt de la marque *Condor* à l'ANPI, en commençant par l'assemblage simple des produits électroniques importés, avec le temps le Directeur général constate que des économies pouvaient être réalisées en fabriquant localement certaines parties des produits, cela sera réaliser par la suite.

Le premier investissement pour créer l'entreprise s'élève à 300 millions de dinars, aujourd'hui le taux d'intégration atteint, plus de 80 %. Cette stratégie a permis à l'entreprise de prendre de l'ampleur et conquérir le marché national.⁷¹ (Voir l'organigramme de l'entreprise à l'annexe)

1.2.1 Produits de la marque condor

Cette catégorie se subdivise en deux sous catégories principales : le gros électroménager et le petit électroménager.

1.2.1.1 Le gros électroménager :

Gros électroménager froid :

« On entend par froid ou gros électroménager froid abrégé GEM, tout appareil contenant

⁷⁰Site officiel d'Ifri www.ifri.dz

⁷¹ Document interne à l'entreprise Condor

des fluides frigorigènes. Ces appareils contiennent des substances chimiques dangereuses pour la couche d'ozone. Doivent être rangés dans cette catégorie les réfrigérateurs, les congélateurs, les climatiseurs, les caves à vin et autres appareils à fluides frigorigènes ».

Dans cette catégorie, Condor Electronics propose les produits suivants :

- Le réfrigérateur simple ;
- Le réfrigérateur congélateur double-porte ;
- Le combiné réfrigérateur/congélateur ;
- Le réfrigérateur side by side (américain) ;
- Le congélateur coffre (bahut) ;
- Le distributeur d'eau ;
- Les climatiseurs.

1.2.1.2 Le gros électroménager :

Cette catégorie de produits dite du gros électroménager (GEM) hors froid comprend l'ensemble des appareils ne contenant pas de fluides frigorigènes. Dans cette catégorie de produits Condor électronique propose des:

- Laves linge TOP ;
- Laveuses sécheuses doubles bacs ;
- Laveuses sécheuses ;
- Cuisinières ;
- Fours à micro-ondes ;
- Radiateurs à gaz.

Le petit électroménager :

Souvent désignée par l'acronyme PEM pour Petit Électroménager, cette catégorie concerne les produits de petite taille utilisés quotidiennement par les ménages. Dans cette classe figurent notamment les mixeurs, les cafetières, les fers à repasser, les grilles pain ou encore les appareils d'électro- musculation et les pèse-personnes.⁷²

⁷²Les entreprises des électroménagers, www.leem.org/industrie/pres11.htm consultationdate de consultation le 15/04/2017

1.2.2 Les principaux concurrents de l'entreprise Condor

Le marché dans lequel s'investit la marque *condor* se démarque par une très vaste concurrence dans un marché complètement libérale. Afin de ne pas se clouer dans l'ombre et tenir tête aux grands cylindres qui se trouvent sur le marché, il est nécessaire de développer sa stratégie pour assurer sa survie et se différencier des autres entreprises.

Le marché de la SPA *Condor* s'étale sur l'intégralité du territoire national et quelque destination étrangère comme la Tunisie. Ce marché comporte toute sorte de produits électroménager et électronique, informatique, les énergies renouvelables, climatisation centralisée et éclairage public.

Il se distingue par:

- Une rude concurrence entre les différentes entreprises;
- Une forte présence de multinationale et d'entreprise mondiales;
- un consommateur suffisamment informé concernant ses produits;
- Des produits adoptés pour toutes les catégories des consommateurs;
- Une demande de consommation supérieure à l'offre dans certaines activités (climatiseurs) ce qui induit que l'entreprise n'arrive pas à satisfaire toute la demande.

✓ Les concurrents de l'entreprise au niveau local sont :

- ENIEM et SONARIC) :
- Essalem Electronics :LG
- SAMHA :SAMSUNG
- CRISTOR : GroupeABBABOU
- CONTINENTAL
- SODINCO spa :HAIER
- FlammeBleue
- Electrostar : Montblanc
- SGEA :Whirlpool

✓ Les principaux concurrents de l'entreprise au niveau international sont :

- Midea Electric
- Gree Electric

- Whirlpool
- HaierLG
- Electrolux⁷³

2.2.3 Missions et objectifs de l'entreprise :

L'entreprise a réussi au cours de son existence à se faire une place sur le marché nationale au milieu des entreprises multinationales beaucoup plus grandes et puissantes qu'elle, et pour cela, de nombreux objectifs et missions ont été tracés afin d'être réalisés, comme suit :

- La mission principale de la marque *Condor* est d'arriver à offrir des produits 100 % Algériens aux consommateurs;
- Permettre aux consommateurs algériens d'avoir accès aux nouvelles technologies avec un prix abordable et pour une bonne qualité de produit;
- Être le leader sur le marché national;
- Augmenter les quantités produites et le bénéfice;
- Atteindre la perfection maximale de la production et vente;
- Le développement industriel, production, innovation, promotion, commercialisation, distribution de la société;
- Être une force économique et offrir des postes d'emplois;
- Satisfaire sa clientèle et leur assurer un service après-vente performant;
- Fidéliser la clientèle;
- montrer la voie aux entreprises algériennes qui sont dans le domaine dont elles peuvent réussir grâce au sérieux et l'implication.⁷⁴

1.3 Présentation du groupe Saidal

Saidal a été créée en avril 1982 à la suite de la restructuration de la Pharmacie Centrale Algérienne (PCA) et a bénéficié, dans ce cadre, du transfert des usines d'El Harrach, de Dar El Beida et de Gué de Constantine. Il lui a été également transféré en 1988, le Complexe

⁷³Les entreprises des électroménagers, www.leem.org/industrie/pres11.htm consultation date de consultation le 15/04/2017

⁷⁴ Document interne à l'entreprise Condor

Chapitre III : Etude de cas d'internationalisation de quelques entreprises Algériennes et comparaison entre les entreprises :Ifri ,Condor et Saidal

Antibiotiques de Médéa dont la réalisation venait d'être achevée par la SNIC (Société Nationale des Industries Chimiques). En 1989 et à la suite de la mise en œuvre des réformes économiques, Saidal devint une entreprise publique économique dotée de l'autonomie de gestion. En 1993, des changements ont été apportés aux statuts de l'entreprise, lui permettant de participer à toute opération industrielle ou commerciale pouvant se rattacher à l'objet social par voie de création de sociétés nouvelles ou de filiales. En 1997, la société Saidal a mis en œuvre un plan de restructuration qui s'est traduit par sa transformation en groupe industriel regroupant trois filiales (Pharmal, Antibiotical et Biotic). En 2009, Saidal a augmenté sa part dans le capital de Somedial à hauteur de 59%. En 2010, elle a acquis 20 % du capital d'IBERAL et sa part dans le capital de Taphco est passée de 38,75% à 44,51%. En 2011, Saidal a augmenté sa part dans le capital d'Iberal à hauteur de 60%. En janvier 2014, Saidal a procédé par voie d'absorption, à la fusion de ses filiales détenues à 100% : Pharmal, Antibiotical et Biotic⁷⁵. *(Voir l'organigramme de l'entreprise à l'annexe)*

1.3.1 Les activités du groupe

Les activités du groupe SAIDAL repartie en trois filiales de production (Antibiotical, Pharmal, Biotic) et un centre de recherche et développement CRD .Qui sont présentées comme suit :

- **ANTIBIOTICAL:**

Situé à Médéa, 100 km au sud d'Alger, s'étend sur une superficie de 25 ha dont plus de 19 ha couvert. Cette filiale est spécialisée dans la production des antibiotiques pénicilliniques et non pénicilliniques, dotée des installations nécessaires à la fabrication du médicament depuis l'obtention du principe actif jusqu'à sa mise en forme galénique.

La filiale Antibiotical se compose de :

- ✓ Un bâtiment de production de matières premières en vrac par fermentation;
- ✓ Un bâtiment de production des matières en vrac par synthèses chimique à partir des produits de la fermentation;
- ✓ Deux bâtiment de production spécialisés pharmaceutiques, l'un consacré aux produits pénicilliniques et l'autre aux non pénicilliniques;

⁷⁵Site du groupe SAIDAL:www.groupesaidal.com.

- ✓ Une unité de production d'articles de conditionnement (imprimerie);
- ✓ Des services généraux nécessaires au fonctionnement de ces installations.

Le complexe Antibiotiques, dont la production a démarré en 1988, produit les formes galéniques suivantes : injectables, gélules, pommades, sirops et comprimés. Ce complexe intégré dispose des atouts suivants :

- ✓ Une capacité de production importante dans la fabrication de matières premières en vrac et des spécialités pharmaceutiques;
- ✓ Des laboratoires d'analyse permettant le contrôle complet de la qualité meilleure;
- ✓ Un personnel de production compétant pour fabriquer des produits de qualité;
- ✓ Un savoir-faire élevé dans la technologie du vrac et des formes pharmaceutiques complexes (injectables et gélules);
- ✓ Une expérience de plus de douz (12) années dans la production d'antibiotiques par fermentation et semi-synthèse.

- **PHARMAL:**

La filiale Pharmal l'une des trois (03) issues de la restructuration de l'entreprise SAIDAL en groupe industriel le 02 Février 1998. Le siège de cette filiale se situe à Dar El Beida (Alger), elle dispose de trois (03) usines de production:

Dar El Beida (Alger), Constantine et Annaba et d'un laboratoire de contrôle de qualité ayant pour mission d'assurer des prestations pour les unités de la filiale Pharmal et pour les entreprises publiques et privés. Elle produit des formes galéniques suivantes : comprimés, gélules, pommades, sirops, gouttes, solutions, poudres et dentifrices.

- **BIOTIC:**

Biotic est l'une des trois filiales issue de la restructuration de l'entreprise SAIDAL en groupe industriel le 02 Février 1998. Cette filiale se situe à El Harrach. Sa longue expérience et son savoir-faire éprouvé dans la production pharmaceutique ainsi que ses équipements modernes lui permettant d'offrir un large éventail de médicaments. La filiale Biotic dispose de trois (03) usines de production, qui fabrique des :

Des formes galéniques ; suppositoires, ampoules et comprimés, l'autre, dotée d'une technologie très récente et spécialisé dans la production des solutés massifs ; poches et flacons.⁷⁶

⁷⁶ Document interne de l'entreprise saidal

- **Centre de recherche et développement (CRD):**

Cette entité scientifique est chargée notamment de la recherche et du développement des médicaments et des techniques pharmaceutiques par :

- La formulation des médicaments génériques répondent aux besoins de santé publique;
- L'intégration des matières premières locales (d'origine chimique et végétale) et des produits des industries nationales;
- Le développement des techniques de fabrication et des méthodes de contrôle en vue d'assurer la qualité du produit pharmaceutique national;
- Le suivi permanent des médicaments fabriqués par l'entreprise et la diffusion des renseignements économiques et scientifiques les concernant;
- La contribution à l'élaboration d'une pharmacopée nationale;
- La contribution à la formation graduée et post-graduée et aux actions de recyclage et de perfectionnement.

1.3.2 Le marché de l'entreprise Sidal

Avant l'économie de marché, l'entreprise SAIDAL avait le monopole du marché, c'est elle qui approvisionnait tout marché en médicaments, donc elle n'avait pas de problème de commercialisation de ses produits, ce qui la pousse à produire sans faire attention à la qualité de sa production.

Suite à la libéralisation du commerce, l'entreprise a commencé à connaître des problèmes de commercialisation, car elle est confrontée à une concurrence étrangère du fait de l'importation des produits étrangers.

SAIDAL a pris conscience de la nécessité d'améliorer la qualité de sa production selon les normes internationales, en vue de se redéployer de manière à utiliser pleinement sa capacité et de valoriser d'avantage son savoir-faire et son expérience.⁷⁷

Aujourd'hui, le groupe SAIDAL, la seule entreprise publique, détient 62 % de la production nationale, elle occupe la 4^{ème} place sur le marché de la production pharmaceutique en

⁷⁷Site du groupe SAIDAL:www.groupeaidal.com.

Chapitre III : Etude de cas d'internationalisation de quelques entreprises Algériennes et comparaison entre les entreprises :Ifri ,Condor et Saidal

Algérie en termes de chiffre d'affaires, mais occupe la 1^{ère} place en termes de volume de production annuelle, soit 135 millions d'unités de vente.

La production du secteur privé détient 38% de la production nationale, ce secteur est assuré par 31 sociétés dont 18 fabricants et 13 conditionneurs.

Concernant l'accès au marché étranger et les exportations le groupe Saïdal et ses trois filiales exportent vers 15 pays :

10 marchés en Afrique : L'Afrique du sud, le Cameroun, le mali, le Tchad, le soudan, la Tanzanie, le Sénégal, le Burkina Faso, Madagascar, le Niger.

03 marchés arabes : Le Yémen, l'Irak, la Libye.

02 marchés en Europe : L'Italie, l'Allemagne.

1.3.3 Les principaux concurrents de l'entreprise saidal

1.3.3.1 Au niveau national : on trouve

- Le français sanofi-aventis
- Hikmapharma
- Novartis
- Pfizer
- le danois Novo Nordisk
- l'américainMSD
- Roche diagnostics

1.3.3.2 Au niveau international :

- Pfizer (US)
- Pfizer (US)
- GlaxoSmithKline (GB)
- Merck& Co (US)
- AstraZeneca (GB)
- Johnson & Johnson (US)
- Bristol-Myers Squibb (US)

Chapitre III : Etude de cas d'internationalisation de quelques entreprises Algériennes et comparaison entre les entreprises :Ifri ,Condor et Saidal

- Novartis Aventis (Fra) (Sui)
- Pharmacia (US)
- Abbott (US)W
- Wyeth (US)⁷⁸

1.3.4 Missions et objectifs de l'entreprise :

La qualité d'entreprise SAIDAL a pour :

- Assurer son autonomie financière et sa pérennité en sauvegardant ses équilibres financiers, en veillant à améliorer en permanence la compétitivité de ses produits, à réaliser ses objectifs de croissance et à développer ses ressources humaines.
- Réaliser les objectifs qui lui sont assignés par l'Etat, en sa qualité d'actionnaire principal.

Au titre de sa mission première, SAIDAL a défini les lignes d'actions devant lui permettre d'assurer sa croissance et de conforter sa position de leader dans la production de médicaments génériques.

Au premier rang de ces lignes d'action, figure un plan global et intégré de développement qui accompagne l'expansion de l'entreprise avec un programme d'actions centré sur la valorisation des ressources humaines, l'amélioration de l'organisation et du système d'information, la promotion de la culture d'entreprise et la mise en œuvre d'une politique efficace de communication:

- Promouvoir des règles éthiques tendant à la régulation et à l'assainissement du marché du médicament,
- Accroître le degré de satisfaction des consommateurs.
- Contribuer à la réduction des importations,
- S'ouvrir sur les marchés extérieurs⁷⁹

⁷⁸Site du groupe SAIDAL:www.groupesaidal.com.

⁷⁹Site de l'entreprise SAIDAL:www.entreprisesaidal.com.

Section II : Méthodologie de collecte des données

Les informations analysées dans ce travail ont été recueillies à partir d'un **instrument** de collecte des données par des questions ouvertes et fermées ; et afin de répondre à l'objectif de notre étude nous avons procédé par l'élaboration d'un guide d'entretien que nous avons envoyé à ces entreprises par voie électronique. Nous avons également effectué des visites au niveau des directions commerciales où on a eu des entretiens avec des responsables commerciaux qui ont répondu tant bien que mal à nos questionnements. Présentation de l'instrument de collecte des données : Guide d'Entretien Notre choix de la technique de collecte des données conduit à sélectionner le guide d'entretien par le type d'informations qu'ils permettent de recueillir et de collecter des informations, suivi après par des commentaires récoltés des entretiens effectués avec les responsables de ces entreprises .

NB : Le guide d'entretien il est adapté en fonction des spécificités de notre sujet qui est les stratégies d'accès aux marchés étrangers, donc des grilles(tableaux) des question de recherche ouvertes et fermées sont adressés à des responsables des structures des entreprises concernées ,comme suit :

- ***Quels ont été les motifs qui ont amené votre entreprise à s'internationaliser ?***
(voir l'annexe)⁸⁰
- ***Quel pays choisir ?***

Le choix de l'internationalisation de l'entreprise reste difficile. Il faut considérer l'**attractivité du pays**:

- **Facteurs environnementaux économiques, politiques, sociaux** (ex. respect du droit de propriété, niveau de vie, inflation, stabilité politique, qualité des relations avec le pays d'origine)
- **Conditions d'offre et de concurrence** dans le pays (caractéristiques des circuits de distribution, nombre de concurrents...)
- **Conditions de demande** (taille et potentiel du marché, attitude vis-à-vis des produits venus de l'étranger...) voir le guide à l'annexe⁸¹

⁸⁰Voir liste des grilles de question en annexe

⁸¹Voir liste des grilles de question en annexe

Chapitre III : Etude de cas d'internationalisation de quelques entreprises Algériennes et comparaison entre les entreprises :Ifri ,Condor et Saidal

QUEL PAYS CHOISIR ?		ifri	condor	saidal
Facteurs environnementaux économiques, politiques, sociaux				
Conditions d'offre et de concurrence dans le pays				
Conditions de demande				
Capacité concurrentielle de l'entreprise	Connaissance du marché			
	Maîtrise des arguments du plan de marchéage			
	Maîtrise des conditions d'offre			

Mais aussi la **capacité concurrentielle de l'entreprise** pour chaque pays :

- Connaissance du marché
- Maîtrise des arguments du plan de marchéage (prix, produit, distribution, communication)
- Maîtrise des conditions d'offre

- *quels problèmes liés au choix du pays est-il possible de recenser ?*

- il existe des pays à risque (guerre, nationalisations, crises politiques) : **risque politique (risque pays)**
- certains pays **manquent d'infrastructures**
- d'autres ont un potentiel limité : **problème de l'ampleur du marché**
- certains pays imposent des démarches administratives très lourdes pour protéger leurs entreprises nationales en restreignant l'accès au marché : **risque administratif et problème d'accessibilité (administrative et commerciale)**
- **risque fiscal** : problème de l'accord des 2 pays (d'origine et d'accueil)
- **risque monétaire** : inflation, contrôle des changes (dévaluation de la monnaie du pays d'accueil)
- **risque climatique** : zones sensibles

Chapitre III : Etude de cas d'internationalisation de quelques entreprises Algériennes et comparaison entre les entreprises :Ifri ,Condor et Saidal

- **Quel produit choisir ?**

L'entreprise doit-elle standardiser son produit ou doit-elle l'adapter ?

1	Adaptation élevée	Standardisation poussée	2
---	-------------------	-------------------------	---

Les réponses à la question précédente nous permettront d'analyser de manière plus détaillée la nature des adaptations des entreprises.

- ☐ Les particularités culturelles d'un pays étranger;
- ☐ Les particularités spécifiques d'un segment de clientèle;
- ☐ Les particularités individuelles d'un client.

- ✓ **si l'entreprise peut faire accepter des différents pays des produits peu différenciés :**

Elle dégagerait importantes économies d'échelle

- ✓ **dans certains cas, il y a une nécessité d'adapter le produit ou les techniques de commercialisation aux spécificités de l'environnement**

- **Quel mode de pénétration de marché choisir ?**

A ce que l'entreprise perçoit ses marchés étrangers comme étant géographiquement ou culturellement proches de son marché domestique.

L'analyse est liée à la question :

- ***Quelles sont les méthodes dites de « pénétration des marchés étrangers » utilisées par votre entreprise?***

- ✓ exportation
- ✓ franchise
- ✓ Implantation.

Chapitre III : Etude de cas d'internationalisation de quelques entreprises Algériennes et comparaison entre les entreprises :Ifri ,Condor et Saidal

Le choix du mode de pénétration résulte d'un compromis entre la recherche d'une plus grande maîtrise des opérations et la nécessité de limiter les investissements requis.

L'importance des ressources consacrées par l'entreprise définit les options possibles et le rythme de développement international

- *Quel est la politique de prix*

La question qui se pose ici est la suivante : Les entreprises ont une propension à accorder davantage d'importance à la méthode de fixation des prix qui se base sur les attentes du marché.

Les entreprises ont diverses possibilités pour fixer les prix. Elles peuvent, ainsi, se baser au niveau interne sur leurs coûts ou, au niveau externe, sur les prix de la concurrence, voire sur les attentes du marché consommateur (attentes dépendantes des valeurs perçues par les clients).

Le problème de formation des prix internationaux est traité par la question suivante : Parmi les méthodes suivantes, **lesquelles sont les plus déterminantes pour fixer les prix de vos produits ?**

lesquelles sont les plus déterminantes pour fixer les prix de vos produits ?	ifri	condor	saidal
En fonction des coûts			
En fonction de la concurrence			
En fonction des attentes/ demande du marché			

- **La politique de communication**

La question suivante traite ce sujet par les canaux de communication choisis et la question elle est posée comme suit :

Veillez s.v.p. Indiquer les instruments de communication les plus souvent utilisés par votre entreprise dans son approche des marchés-clients étrangers (Plusieurs réponses sont possibles) voir l'annexe⁸²

⁸²Voir liste des grilles de question en annexe

Chapitre III : Etude de cas d'internationalisation de quelques entreprises Algériennes et comparaison entre les entreprises :Ifri ,Condor et Saidal

- **La politique de distribution**

Nous voulons savoir en matière de politique de distribution si l'entreprise a une propension à privilégier les circuits directs de distribution.

Par circuits directs de distribution nous entendons des circuits qui ne font intervenir aucune intermédiation entre les producteurs et leurs clients.

Les réponses données à la question ci-dessous devraient permettre de clarifier le problème posé au sujet de la politique de distribution.

La question posée est donc :

A quels circuits de distribution faites-vous appel dans les marchés étrangers ?

<i>à quels circuits de distribution faites-vous appel dans les marchés étrangers ?</i>		IFRI	CONDOR	SAIDAL
les stratégies d'exportation	l'exportation directe			
	l'exportation indirecte			
	l'exportation associée ou exportation concertée			
<i>les stratégies d'investissement direct ou l'implantation à l'étranger</i>				

Section 3 : Présentation des résultats et comparaison

La présentation des résultats s'articulera autour de notre étude réalisée à travers le guide d'entretien effectué, afin de collecter des réponses des entreprises enquêtées et les faire analyser et confronter aux hypothèses et aux différentes lectures faites sur notre sujet ; et de les introduire dans la matrice de SWOT et cela permet d'avoir la confirmation ou le rejet des hypothèses sur la question principale de notre travail ainsi que la conclusion.

3.1 Les réponses aux questions

- **Facteur principal de motivation d'internationalisation**

L'internationalisation des entreprises peut être motivée par divers facteurs. Nous avons retenu les suivants:

- ✓ Afin de profiter de circonstances particulières et d'opportunités de court terme;
- ✓ En réponse à une saturation du marché domestique ;
- ✓ En réponse à une demande inexploitée à l'étranger ;
- ✓ Afin d'accompagner des produits à l'étranger;
- ✓ Afin de suivre à l'étranger un important client qui s'est internationalisé;
- ✓ En réponse à l'incitation de diverses organisations;
- ✓ Afin d'imiter la concurrence;
- ✓ Afin d'appliquer la stratégie décidée par l'entreprise lors de sa création;
- ✓ En réponse à des contacts, relations avec clients étrangers entrepris lors des foires et expositions.

- *Quels ont été les motifs qui ont amené votre entreprise à s'internationaliser ?*

- ❖ **ifri**

La motivation principale de l'internationalisation, d'ifri, est la réponse à une demande inexploitée, sur les marchés étrangers visés. Il s'agit des Algériens résidents à l'étranger. L'entreprise a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement de ses produits à des prix nettement plus compétitifs, et cela dans le but d'affronter la concurrence.

Les objectifs visés par l'entreprise Ifri sont :

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national ;
- Positionner ses produits sur le marché international par leur exportation
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail ;
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale de huile d'olive et exportation à l'étranger ;
- La modernisation de ses installations en termes de machine et de technique pour augmenter le volume de sa production ;

Chapitre III : Etude de cas d'internationalisation de quelques entreprises Algériennes et comparaison entre les entreprises :Ifri ,Condor et Saidal

- La réponse au besoin et attente des client notamment la communauté algériennes à l'étranger
- L'élargissement de sa gamme de produit ;
- L'accroissement du chiffre d'affaire ;

❖ Condor

Condor a pu rivaliser et tenir tête à toutes ces sociétés étrangères qui investissent notamment en Afrique et avec un capital nettement supérieur à celui de Condor, et cela en dénichant une part de marché assez considérable estimée de 17 % en 2013.

Pour l'entreprise Condor le marché à destination étrangère comme la Tunisie, le Sénégal et le Maroc et d'autres pays africains, comporte toute sorte de produits électroménagers et électronique, informatique, les énergies renouvelables, climatisation centralisée et éclairage public. Il est motivé par :

- La rude concurrence entre les différentes entreprises en Algérie
- Une forte présence de multinationale et d'entreprise mondiales en Maghreb et en Afrique
- un consommateur suffisamment informé concernant ses produits;
- Des produits adoptés pour toutes les catégories des consommateurs;
- Une demande de consommation supérieure à l'offre dans certaines activités (climatiseurs) ce qui induit que l'entreprise n'arrive pas à satisfaire toute la demande.

❖ Saidal

Le groupe SAIDAL leader national et régional qui ambitionne de percer le marché international en intégrant de nouvelles technologies et méthodes de management, en vue d'améliorer en permanence son image et ses produits, trouve sa motivation pour :

- Imiter la concurrence ;
- Appliquer la stratégie décidée par l'entreprise lors de sa création ;
- Accompagner des produits à l'étranger.

A noter aussi que le groupe a un objectif l'élargissement de la gamme des produits et l'entrée en activité des nouvelles usines à l'étranger ,car le groupe pharmaceutique Saidal vient de signer un contrat d'exportation avec Everest Pharma, un bureau algérien spécialisé dans l'exportation des

Chapitre III : Etude de cas d'internationalisation de quelques entreprises Algériennes et comparaison entre les entreprises :Ifri ,Condor et Saidal

produits pharmaceutiques. Le contrat prévoit la commercialisation, la distribution et la promotion de 12 produits de Saidal dans 13 pays d'Afrique pour une durée de 5 ans.

- **Le choix du pays d'implantation :**

Pour cela les entreprises enquêtées ont divers raisons de choix

QUEL PAYS CHOISIR ?		ifri	condor	saidal
Facteurs environnementaux économiques, politiques, sociaux		x	x	
Conditions d'offre et de concurrence dans le pays			x	
Conditions de demande				
Capacité concurrentielle de l'entreprise	Connaissance du marché		x	x
	Maîtrise des arguments du plan de marchéage			x
	Maîtrise des conditions d'offre	x		

❖ Ifri

Selon les réponses on constat que ifri base son choix sur :

Environnementaux économiques, politiques, sociaux est ce sur respect du droit de propriété, niveau de vie, stabilité politique, qualité des relations avec le pays d'origine Connaissance du marché ainsi que la maitrise des arguments du plan de marchéage.

❖ Condor

Dans sa stratégie d'implantation, condor fait de son mieux pour être réactive et être partout. En effet, Condor a choisi de s'implanter partout dans le monde notamment en Afrique pour se tenir près de ses consommateurs, distributeurs, partenaires et fournisseurs, réduire les coûts de transaction pour rester compétitive au niveau des prix, et surtout accéder à la main d'œuvre. Dans certains pays, Condor a choisi d'installer des showroom. Dans d'autres pays, son choix s'est porté sur la sous-traitance avec des usines locales. Le

Chapitre III : Etude de cas d'internationalisation de quelques entreprises Algériennes et comparaison entre les entreprises :Ifri ,Condor et Saidal

nombre des sous-traitances faisant des produits semi finis et des composants est de 59 en Afrique.

❖ Saidal

Pour Saidal le choix est basé sur les qualifications et les compétences :

- Les méthodes de management modernes des pays industrialisés (apprentissage).
- Profiter des incitations financières et fiscales.
- Bénéficier d'une productivité importante et de la qualification de la main d'œuvre.
- La technologie (le savoir-faire).

Le choix du produit

En marketing international, deux options sont à la portée des entreprises : soit de standardiser les produits, soit de les adapter aux marchés internationaux, notamment aux particularités culturelles des marchés, aux spécificités d'un segment de clientèle ou à celles individuelles d'un client.

❖ Ifri

L'entreprise Ifri opte pour une stratégie de standardisation. En effet, ifri exporte la même gamme de produits que celle commercialisée sur le marché local. Ceci se justifie par une qualité des produits, répondant aux normes internationales, en ce qui concerne la composition du 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:

Chapitre III : Etude de cas d'internationalisation de quelques entreprises Algériennes et comparaison entre les entreprises :Ifri ,Condor et Saidal

Type de produit	Format
Produit embouteillé emballage PET	
-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, extraits naturels de fruits (orange, citron,	0.33L, 1L, 1.25L et 2L
	1.25L
Produit embouteillés en emballage verre	
-Eau minérale naturelle gazéifiée	
-Sodas (orange, citron, pomme,	
-Boissons au jus de fruits:	
- A l'orange	0.25L et 1L
- A l'orange carotte citron	

Source: Documents internes à l'entreprise

❖ Condor

L'entreprise Condor choisit une stratégie d'adaptation, car *Condor* travaille dans le but de satisfaire sa clientèle et leur procurer des produits de bonne qualité, l'avantage de la politique de cette marque et sa focalisation sur l'innovation comme principal atout concurrentiel afin de conquérir et de pénétrer de plus en plus les marchés et le consommateur étranger notamment en Afrique. Ajoutons à cela la disponibilité d'un service après-vente sur l'ensemble de ses unités. Selon les propos de directeur marketing de *Condor* « *L'innovation est placée au centre des préoccupations de Condor, car elle permet de s'accorder avec l'air du temps, l'avancée technologique ainsi que l'évolution des besoins* ».

En effet pas moins de trois nouveautés sont chaque année lancées par *Condor* qui n'a cessé de proposer des produits toujours plus innovants à des prix attractifs. Elle priorise, lors du développement de ses nouveautés, la qualité, puis les investissements, les délais et en dernier, le facteur risque.

❖ **Sidal**

La reproductibilité des processus de fabrication et le respect scrupuleux des procédures de qualité sont les exigences auxquelles se plient tous les acteurs impliqués dans la fabrication des médicaments du Groupe. Par conséquent, Sidal devrait renforcer les points suivants :

Garantir la traçabilité :

La traçabilité des médicaments est une obligation réglementaire qui doit répondre à deux objectifs : garantir leur qualité et permettre leur retrait, le cas échéant. C'est pourquoi les médicaments sont fabriqués par lots. Ces lots reçoivent un numéro de contrôle qui est imprimé ou gravé sur chaque emballage. Ainsi, le fabricant du médicament peut retracer l'historique de fabrication de tout lot de médicaments. Lorsqu'un lot s'avère défectueux, il incombe à l'exploitant de connaître à tout moment la localisation et donc les destinataires (grossistes, officines, visiteurs médicaux ou hôpitaux...) afin de mieux pouvoir retirer tous les produits du marché.

Garantir le contrôle qualité :

Afin de garantir la qualité des médicaments au patient, des normes très strictes encadrent chaque étape de sa production (synthèse de la substance active, addition des excipients, fabrication de la forme galénique, conditionnement). Tous les éléments liés à la production sont consignés dans un dossier spécifique, nécessaire à l'obtention d'une AMM. Ce dossier est un élément essentiel en cas de problème avec un produit. Il permet à Sidal de trouver si le problème est lié au médicament lui-même ou aux conditions dans lesquelles il a été produit. Aujourd'hui, le coût des contrôles qualité représente une partie importante du coût de fabrication.

Le choix de prix

Il a été demandé aux entreprises de déterminer, par ordre d'importance, quelles étaient les méthodes les plus déterminantes pour fixer les prix de ses produits. Différentes méthodes leur étaient proposées :

- a. la méthode qui se base sur les coûts;
- b. celle qui se base sur les prix de la concurrence;
- c. celle qui se base sur les attentes/demandes du marché.

Chapitre III : Etude de cas d'internationalisation de quelques entreprises Algériennes et comparaison entre les entreprises :Ifri ,Condor et Saidal

lesquelles sont les plus déterminantes pour fixer les prix de vos produits ?	ifri	condor	saidal
En fonction des coûts	x	x	x
En fonction de la concurrence	x		
En fonction des attentes/ demande du marché			x

❖ Ifri

Pour l'entreprise **Ifri**, La méthode qui est fonction des coûts a été classée comme étant la plus importante. Le prix de vente à l'export du produit, tient compte de tous les coûts de la logistique export, il s'agit des frais du transport international, de la manutention et des frais d'assurance.

Ainsi que choisit de fixer ses prix en fonction d'alignement sur la concurrence. Elle a suivi cette méthode pour entrer dans un marché concurrentiel.

Ifri considère, les prix pratiqués par les marques existantes sur les marchés étrangers pénétrés, afin de positionner ses produits. Comme elle fait attention, au principe du prix psychologique acceptable par ses clients potentiels.

La stratégie de prix adoptée par IFRI est la fixation des prix, ce dernier implique l'élaboration d'un tarif pour les produits en cohérence.

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.

❖ **Condor**

Pour **Condor**, elle fixe les prix de ses produits en fonction du coût de revient et des prix de marché.

Aussi la fixation des marges bénéficiaires tient compte de la rotation du produit au niveau des ventes ; Il fait noter que ses prix sont accompagnés par de bonnes qualités de produits et des services après-vente. Elle compte sur une politique de prix différenciée qui consiste à proposer différents produits avec des prix divers selon : la gamme, la nature et le nombre d'unités.

L'entreprise fixe ses prix unitaires par rapport aux coûts de production, ajoutant à cela de 10 % à 20 % comme une marge bénéficiaire, tout en prenant en considération les prix de la même gamme des entreprises concurrentes, qui se trouvent sur le marché étranger.

❖ **Saidal**

Afin d'augmenter leur profit, Saidal pourrait pratiquer une discrimination des prix sur les génériques. Il s'agirait de vendre moins cher les génériques dans les pays en voie de développement et d'en interdire l'exportation. Ce procédé permettrait de couvrir une plus grande partie de la demande mondiale. Actuellement, les pays riches sont les seuls à se voir offrir un portefeuille complet de médicament, or ils ne sont pas les seuls à en avoir besoin.

De plus, Saidal pourrait passer des accords informels avec les distributeurs et les prescripteurs de façon à ce qu'ils favorisent la vente des produits de Saidal plutôt qu'un générique.

Le choix de canal de communication

Différents instruments de communication sont à la portée des entreprises. Ils sont de nature interpersonnelle ou de type média, des choix sont effectués par l'ensemble de ces entreprises.

❖ **Ifri**

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.

Chapitre III : Etude de cas d'internationalisation de quelques entreprises Algériennes et comparaison entre les entreprises :Ifri ,Condor et Saidal

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, 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 a l'intérieur de pays et a l'étranger
- 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.

❖ Condor

Condor, elle entreprend une communication engagée sur tous les outils médias et hors médias, et cela vu la concurrence forte existante sur le marché étranger, mais aussi sa politique de communication souvent vue par agressive.

L'entreprise *Condor* est présente sur la totalité des médias (presse, Radio, TV(chaine tunisienne ,marocaine ,soudanaise ,sénégalaise ...etc)., Internet... etc.) et hors Médias (sponsoring, Mécénat, Affichage et Panneaux publicitaires, Événements...etc.),car *Condor* participe aux différentes foires internationales organisées à l'étranger , les événements, l'affichage, la presse, internet.

❖ Saidal :

La communication des entreprises pharmaceutiques est le fruit d'une connexion entre des entreprises et leur cible de communication, les prescripteurs, dispensateurs et

Chapitre III : Etude de cas d'internationalisation de quelques entreprises Algériennes et comparaison entre les entreprises :Ifri ,Condor et Saidal

utilisateurs de soins pharmaceutiques. La communication répond à des besoins stratégiques des entreprises pharmaceutiques ; elle est adaptée à son environnement, aux produits commercialisés et aux cibles de communication. La communication des entreprises pharmaceutiques répond à des objectifs commerciaux, la vente de médicaments.

Donc Les différents supports de communication que Saidal choisis sont :

- La visite médicale : La visite médicale est un moyen de promouvoir la prescription des médicaments
- La visite pharmaceutique : La visite pharmaceutique est un moyen de promouvoir la dispensation et la vente des médicaments.
- Les congrès, salons et séminaires international :Les congrès, salons et symposiums professionnels sont des événements majeurs de formation
- et de mise à jour des connaissances pour les professionnels de santé.
- La presse
- Les médias télédiffusés et radiodiffusés
- La collaboration avec les associations de malades
- Les sites Internet

La politique de distribution

La politique de distribution englobe principalement le choix de la stratégie et des canaux de distribution utilisés. Elle comprend également les actions marketing (communication, animation, merchandising fabricant,..) et commerciales (référencement centrales, pratiques tarifaires) entreprises à destinations des distributeurs.

❖ Ifri

Ifri a sans cesse, ciblé l'intégration de la chaine logistique, à travers l'élargissement de son marché local, en implantant un réseau de distribution sur 48 wilayas (y compris le Sud où sa distribution couvre des régions comme In Amenas et Tamanrasset). La création de Béjaïa-logistique, répond à cette logique d'optimiser les moyens en renforçant le réseau de distribution, avec une flotte de camions de divers tonnages, afin d'assurer l'approvisionnement des grands pôles urbains et la couverture permanente du marché

Chapitre III : Etude de cas d'internationalisation de quelques entreprises Algériennes et comparaison entre les entreprises :Ifri ,Condor et Saidal

En vue d'acheminer aussi les produits Ifri aux consommateurs étrangers, l'entreprise dispose d'un circuit de distribution d'accès à ces marchés, pour lequel Ifri a opté, est l'exportation directe ; Cela consiste à vendre directement à un distributeur ou à un client final, à l'étranger. En effet par exemple, pour le marché Français, elle vend directement aux grandes enseignes de distribution, il s'agit de **Leclerc**, **Carrefour** et **Auchan**.

❖ Condor

Pour L'entreprise Condor La politique de distribution se base sur une distribution indirecte et un circuit long et cela vus :

- Le nombre élevé de la clientèle potentielle vu ses multi gammes de produits;
- Une clientele disperse géographiquement;
- La production importante de cette entreprise;
- Dispose d'une clientèle fidèle à son réseau de distribution.

L'entreprise Condor dispose de ses propres moyens de distribution. Pour acheminer ses produits au consommateur ou bon moment, dans des parfaites conditions et à la bonne place. Et pour le faire Condor s'appuie sur ses dépositaires et intermédiaires qui se trouvent partout sur le territoire dans ces marchés étrangers, mais aussi sur ses 59 showrooms.

❖ Saidal

A l'effet d'optimiser la distribution des produits SAIDAL sur le marché national et de conforter la position de leader dans l'industrie pharmaceutique tout en consolidant sa situation financière a opté pour une politique de distribution visant à se rapprocher au maximum de clients.

La nature du circuit de distribution dépend du choix de l'entreprise, il s'agit de :

Limiter au circuit de distribution actuelle de l'entreprise à des intermédiaires ce qui permettra de ne pas s'engager sur la voix du risque de l'inefficacité de la distribution.

Pour cela des projets d'exportations et des accords ont été conclus avec 13 pays africains avec lesquels Saidal a ficelé des contrats d'exportations via un distributeur des médicaments en Afrique. (*affirme le responsable commercial*)

Chapitre III : Etude de cas d'internationalisation de quelques entreprises Algériennes et comparaison entre les entreprises :Ifri ,Condor et Saidal

Pour 2017, le groupe ambitionne de concrétiser ses premières opérations d'exportations de produits de différentes classes thérapeutiques vers notamment la Mauritanie, le Niger, la Côte d'Ivoire, le Cameroun et le Burkina Faso.

Le mode de pénétration de marche choisi

Le mode de pénétration d'un marché étranger se réfère au mode d'acheminement et de mise en circulation des produits dans ce marché de destination ainsi qu'à la mise en œuvre des actions commerciales destinées à vendre le produit. Choisir le mode de pénétration consiste à décider comment faire accéder son produit au marché étranger.

Notre étude consiste donc à porter notre regard sur les attitudes que doit adopter une entreprise face à l'internationalisation.

❖ Ifri

Son mode de pénétration consiste de l'exportation directe et indirecte (avec intermédiaires)

❖ Condor

Selon le responsable commercial le mode d'entrée au marché étranger est par exportation directe et indirecte ainsi que l'implantation par des unités d'assemblages.

❖ Saidal

Le taux d'accroissement du marché de Saidal du médicament s'élève annuellement à 10%, ce qui montre bien qu'il s'agit d'un marché en plein extension. Car le mode de pénétration chez Saidal est bon et bien la coopération et le partenariat dans le secteur, qui se présente comme suit, par pays :

Algérie(saidal) – Cuba(Quimefa) en 2009/ Algérie(saidal) – USA(Pfizer) en 2010/
Algérie(saidal) – Italie(CTP System) en 2011/ Algérie(saidal)–Jordanie (Hikmat Pharma)
en 2012 / Algérie(saidal) - France (Sanofi- Aventis) en 2014.

3.2 Application des résultats par la matrice SWOT

Suite à des réponses obtenues des responsables de ces entreprises, on va les interpréter par la matrice SWOT

3.2.1 Analyse avec SWOT :

L'acronyme SWOT signifie **Strenghts-Weaknesses-Opportunities-Threats** ce qui correspond en français aux termes : Forces, faiblesses, Opportunités, Menaces. C'est un outil qui permet de confronter l'analyse externe de l'environnement et l'analyse interne des ressources de l'entreprise. Il met en relation l'influence de l'environnement et de la concurrence et les compétences et ressources de l'entreprise. La méthode consiste à synthétiser dans une matrice les forces et faiblesses liées à l'entreprise, et les menaces et les opportunités liées à des facteurs externes :

3.2.1.1 Le SWOT d'Ifri

- **Forces d'Ifri**
 - Popularité de la marque; connue sur le territoire national
 - Taille du marché
 - La gamme de produits qui satisfait toutes les catégories d'âges et les différents goûts des Consommateurs; différentes gammes de boisson
 - Stratégie distribution intensive;
 - Position concurrentielle forte;
 - capacités des productions permettant une plus grande couverture du marché et un effet positif sur les économies d'échelle;
 - climat social sain;
 - Excellent rapport qualité/prix;
 - Maîtrise de procédés de production
- **Faiblesses d'Ifri**
 - ressources financières insuffisantes envue d'acquisition future;
 - Problème de trésorerie ce qui engendredes coûts supplémentaire;
 - pouvoir de négociation avec lesfournisseurs;
 - Supplychain inefficace (ruptures enproduction sur les produits clés);
 - Taxation élevée des matières premières
- **Opportunités d'Ifri**
 - Gisement important en matière de sources.
 - amélioration de la qualité des produits;

- Taille et croissance du marché

- Possibilité d'exportation.

- **Menace d'Ifri**

- Forte dépendance à l'importation des intrants (extraits et concentrés)

- stagnation de certaines activités (ex Thé glacée);

- capacité de concurrents à lancer des produits innovants;

- taux de change défavorable (Forte dépendance à l'Euro)

3.2.1.2 Le SWOT de Condor

- **Forces de Condor**

- Un poids important dans le domaine de la recherche et le développement : la marque possède une bonne équipe de chercheurs.

- condor est toujours à la pointe de la technologie : il est le 1er constructeur technologique national

- Leurs produits sont de qualité.

- La marque exerce une grande force dans les affaires de télécommunication (en 2016 condor a doublé les concurrents dans le marché des Smartphones).

- La diversification est devenue un atout.

- **Faiblesses de Condor**

- condor met un peu de temps à introduire de nouveaux produits dans le marché.

- La demande en télécommunication est souvent fluctuante : en fonction des crises économiques au niveau mondial.

- Manque de performance pour certaines pièces électroniques.

- **Opportunités de Condor**

- Capables d'investir au niveau de plusieurs pays africain, la marque n'hésite pas à investir dans la production et la commercialisation.

- Grande expansion à l'étranger : introduction dans de nouveaux marchés comme le Maghreb et l'Afrique

Menaces de Condor

- Beaucoup de concurrence. (déjà cité)
- Un certain ralentissement économique national, ce qui entraîne aussi une baisse des profits pour condor.

3.2.1.3 Le SWOT de Saidal

- **Forces de Saidal**

- Leader sur le marché des vaccins en Afrique 25 millions unités-ventes (uv), celle de Zemirli (El-Harrach) pour les formes sèches également (55 millions uv) et celle de Constantine pour les formes liquides (28 millions uv).
- Hausse du CA de la franchise diabète
- Stabilité financière

- **Faiblesses de Saidal**

- Dépendance du CA envers les meilleures et les médicaments célèbres
- Fin des brevets des meilleures ventes en 2015
- Diminution de la productivité R&D

- **Opportunités de Saidal**

- Augmentation de l'espérance de vie, hausse des troubles de santé
- Hausse de la population et du niveau de vie dans les pays en développement
- Croissance exponentielle des produits du marché pharmaceutique (vaccins, biotechnologies)

- **Menace de Saidal**

- Concurrence des médicaments génériques
- Baisse des dépenses du secteur de la santé au Maghreb et en Afrique
- Accroissement de la contrefaçon
- Instabilité politique dans les pays de ces marches

Après avoir fait cette analyse SWOT et en connaissant les capacités, la largeur et l'importance d'une marque comme ifri, Condor et Saidal , nous pouvons conclure en disant qu'il est nécessaire que ces entreprises sachent garder cette capacité à se diversifier (tel qu'on l'a vu au début) et à innover parce que ce sont ces deux caractéristiques qui font que ces entreprises vont toujours de l'avant malgré la concurrence et les obstacles rencontrés. Chacune de ces entreprises ont des possibilités d'émerger et de se développer à l'étranger, mais en gardant la compétitivité et le savoir-faire afin de faire face à toute menace.

Conclusion du troisième chapitre

L'étude que nous avons effectuée, met en évidence le processus d'internationalisation entrepris par les entreprises en question ; Il s'agit d'une expansion géographique, par exportation directe ou indirecte. Cette étude démontre que l'environnement d'exercice des entreprises étudiées (Ifri, Condor et Saidal) est peu performant à l'international en comparant avec son positionnement sur le marché national. La contribution des exportations de ces entreprises reste marginale relativement à l'ensemble des exportations, car en 2016 Les revenus des exportations algériennes entre janvier et mai 2016 ont atteint 15,94 milliards de dollars contre 28,31 milliards durant la même période de 2015, soit une chute de 43,67%. Cette baisse est due à la sévère chute des prix du pétrole. Représentant plus de 90% des exportations de l'Algérie, mais malgré la non maîtrise de l'ouverture économique et commerciale par les pouvoirs publics, l'intégration des nouvelles technologies et les modes de gestion modernes renforcent leurs programmes de développement à l'exportation afin d'assurer leurs positionnement à l'international et faire face à la concurrence.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'internationalisation des entreprises est un phénomène irréversible et la globalisation économique n'est qu'une des aspects du phénomène de la mondialisation qui touche désormais l'ensemble des activités économiques. Cette globalisation de l'économie offre aux entreprises des opportunités d'implantation et l'acquisition de parts de marchés étrangers mais semble aussi poser des défis importants à relever pour toute entreprise désireuse de s'internationaliser.

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 tels 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 de présenter les stratégies de développement à l'international, à savoir les modes d'accès aux marchés étrangers qui représentent les entreprises algériennes.

Notre étude a été structurée comme suit : le premier chapitre, nous a permis 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. Le 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 l'entreprise.

Dans le deuxième chapitre, nous avons présenté la structure de tissu économique et l'ouverture de l'Algérie à l'international, en termes d'exportation, en particulier les exportations hors hydrocarbures ; Cela nous a permis de connaître la dominance du secteur hydrocarbure dans les exportations algériennes, avec les incitations et obstacles d'accès aux marchés étrangers, et aussi les secteurs potentiellement prometteurs à l'étranger, à savoir le secteur d'agro-alimentaire, industrie pharmaceutique et aussi le secteur d'électroménager, ce choix a pour objectif de réaliser une analyse interne, qui constitue une évaluation de la

Conclusion générale

situation stratégique de l'entreprise et d'identifier ses forces, faiblesses et compétences face à l'internationalisation.

Enfin, dans le troisième chapitre, l'objectif était d'étudier la stratégie de développement des entreprises IFRI, Condor et Saidal à l'international, Cette étude nous a permis de savoir la procédure d'exportation suivie par ces entreprises, l'évolution de ses exportations, leurs principaux concurrents et la part de leurs exportations et marchés à l'étranger.

En résumé, nous pouvons accentuer 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 la faiblesse de la compétitivité et le climat des affaires en Algérie.

Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE

1. OUVRAGE:

- ❖ Alaidepp, « La commercialisation de l'offre à l'international- Séquence 6», Univ de Picardie –France.
- ❖ AmelonJ-L, CardebatJ-M(les nouveaux défis de l'internationalisation) Collection : Ouvertures économique - Parution : 04/2010
- ❖ Armand DAYAN, « Manuel de gestion ; volume 1 », Ellipses Editions Marketing S.A, Paris, 2004.
- ❖ BAUDRY Bernard &DUBRION Benjamin, «analyse et transformation de la firme:une approche pluridisciplinaire », paris 2009, (p8).
- ❖ CROUE Charles « marketing international », 4em édition, De Boeck &Larcier,2006.
- ❖ Corinne Pasco-Berho, Hélène Le-Ster-Beaumeruie «Marketing international », Ed Dunod, Paris : 2007
- ❖ Desgardins Bruno avec la collaboration de LEMAIRE Jean-Paul « le nouvel environnement international : développement international de l'entreprise », Dunod, Paris, 1997.,
- ❖ Dessillons Sébastien et MAURISSE Thomas « les nouveaux conquérants », Mines Paris Paris tech les press
- ❖ GARRETTE Renard, DUSSAUGE Pierre, Rodolphe DURAND, « strategor », 5ème édition, Dunod, Paris, 2009.
- ❖ Johan.Bouglet, « la stratégie d'entreprise », 3ème édition, Ed. Lextenso, France, 2013
- ❖ LEMAIRE Jean-Paul avec la collaboration de PETIT Gérard«stratégie d'internationalisation », 2eme édition, DunodParis,2003.
- ❖ MEIER Olivier et SCHIER Guillaume « entreprise multinationale », Dunod,Paris.
- ❖ Mucchielli Jean-Louis « multinationale etmondialisation», Editiondu Seuil, 1998
- ❖ Pasco-Berho Corinne, « commerce international », 6^e édition, Dunod,2003
- ❖ .Panet-Raymond, D.Robichaud, le commerce international: une approche nord-méricaine, Ed. Chenelière,2005
- ❖ Peyrard J. Gestion financière internationale, éd Vuibert.4^{ème} édition.
- ❖ Raufflet Emmanuel, L'internationalisation des entreprises : défis et contexte en changement, Edition Gestion, HEC Montréal, 2006
- ❖

2. THESES ET MEMOIRES DE MAGISTER:

- ❖ ABADLI. R, «processus d'ouverture de l'économie algérienne, vingt ans de transition. Evolution et performance», thèse de doctorat de l'université de Paris 8, Vincennes-Saint-Denis, France
- ❖ CHABB (M), Marketing et internationalisation des entreprises, Mémoire de master, 2013-2014, Ecole supérieure de commerce d'Ager
- ❖ Dahmoune Fatiha: «L'impact de l'ouverture économique et de la concurrence sur l'industrie de l'électroménager en Algérie», Mémoire De magister en Sciences économiques Option: Gestion des entreprises 2013
- ❖ Douar Brahim, «Essai d'analyse du processus d'internationalisation des PME algériennes», thèse de doctorat ; 2015/2016 université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
- ❖ Dutot Vincent, Alignement des capacités TI sur les besoins en information et performance des PME internationales thèse doctorat Laval, Québec, 2011, page 21.
- ❖ Dutot Vincent déterminants de l'entrepreneuriat durable Thèse de doctorat, Université Laval, Québec, 2012, page 21-22
- ❖ ElouedjBoukraledBloufa, «L'internationalisation des entreprises algériennes», mémoire magister de l'université d'Oran 2, 2014.
- ❖ Sekher Kahina: «Partenariat d'innovation technologique : uneopportunité concurrentielle pour les entreprises», Mémoire De magister en Sciences économiques Option: Management des Entreprises, juillet 2012

3. REVUES, ETUDES ET ARTICLES:

- ❖ Ati Takarli«lesexportations hors-hydrocarbures algériennes», Ministèredu Commerce; Convention France Maghreb, Paris les 5 et 6 février 2008
- ❖ Direction Générale des Douanes« statistiques du commerce extérieur de l'Algérie» - période: année 2016
- ❖ ECOTECHNICS Potentiel d'exportation hors hydrocarbures, étude pour l'ANEXAL, financement SFI. Aout 2014
- ❖ Industrie pharma et chimie pharma -revue - octobre 2016 – N°.100
- ❖ Mahoui Karim «La PME en Algérie : Un rôle à revisiter», Université de Bejaia ; colloque national Avril 2017
- ❖ TouariSihem : « Technopoles Agroalimentaires en Algérie- Perspectives et Défis- », Colloque international, Chlef, le 23-24 Novembre 2014.

4. WEBOGRAPHIE:

- ❖ conseil de creer-mon-business-plan.fr
- ❖ Les entreprises des électroménagers, www.leem.org/industrie/pres11.htm consultation
- ❖ Les entreprises des médicaments, www.leem.org/industrie/pres11.htm
- ❖ Les modes de présence à l'international, [www.image,hachette-livre .fr](http://www.image,hachette-livre.fr)
- ❖ Site du Ministère de l'Industrie et des mines :www.mir-algeria.org,
- ❖ Site officiel de Condor www.Condor.dz
- ❖ Site officiel de Ifri[www.ifri .dz](http://www.ifri.dz)
- ❖ Site de l'entreprise SAIDAL:www.entreprisesaidal.com.
- ❖ Site deOffice National des Statistiques (ONS): www.ons.dz

La liste des tableaux

N°De tableau	Titre de tableau	Page
01	Définition de l'internationalisation	06
02	Modes de pénétration des marchés étrangers selon le paradigme OLI	16
03	La matrice SWOT	37
04	Rang de l'Algérie selon les dix critères d'attractivité de la BM	42
05	Structures des importations et des exportations (Algérie et Tunisie)	43
06	Nombre d'entreprises exportatrices tunisiennes par secteur d'activité	45
07	les 6 plus grosses entreprises mondiales de l'industrie agroalimentaire	58
08	les 6 plus grands fabricants d'électroménager dans le monde	63
09	La production nationale du médicament (2010-2015).	65
10	Les Principaux marchés pharmaceutiques nationaux dans le monde	67
11	Les vingt premiers groupes pharmaceutiques mondiaux en 2014	68

La liste des figures

N de la figure	Titre de la figure	Page
01	La courbe du cycle de vie de Vernon	14
02	Etapes de la démarche de l'entreprise à l'international	31
03	Les cinq forces concurrentielles de PORTER M.	33
04	Modèle PESTLE.	35
05	Diagnostic ou SWOT (d'après modèle LCAG).	37
06	Nombre d'entreprises algériennes exportatrices par type de produits (données CACI 2016)	44
07	Croissance des marchés pharmaceutiques 2014/2015	68

Annexes

Annexe 01: Identification de la SARL IFRI

Raison Social	SARL IBRAHIM et FILS -IFRI-
Formejuridique	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	IghzerAmokrane, IfriOuzellaguen, 06010 Bejaia. Algérie
SuperficieTotale	IFRI: 50 000 m ² IFRUIT: 201 000 m ²
SuperficieBâtie	IFRI: 36 000 m ² IFRUIT: 19 000 m ²
Téléphone	00 213 34 35 12 66
Fax	00 213 34 35 12 32
Email	ifri@ifri-dz.com
Site	www.ifri-dz.com

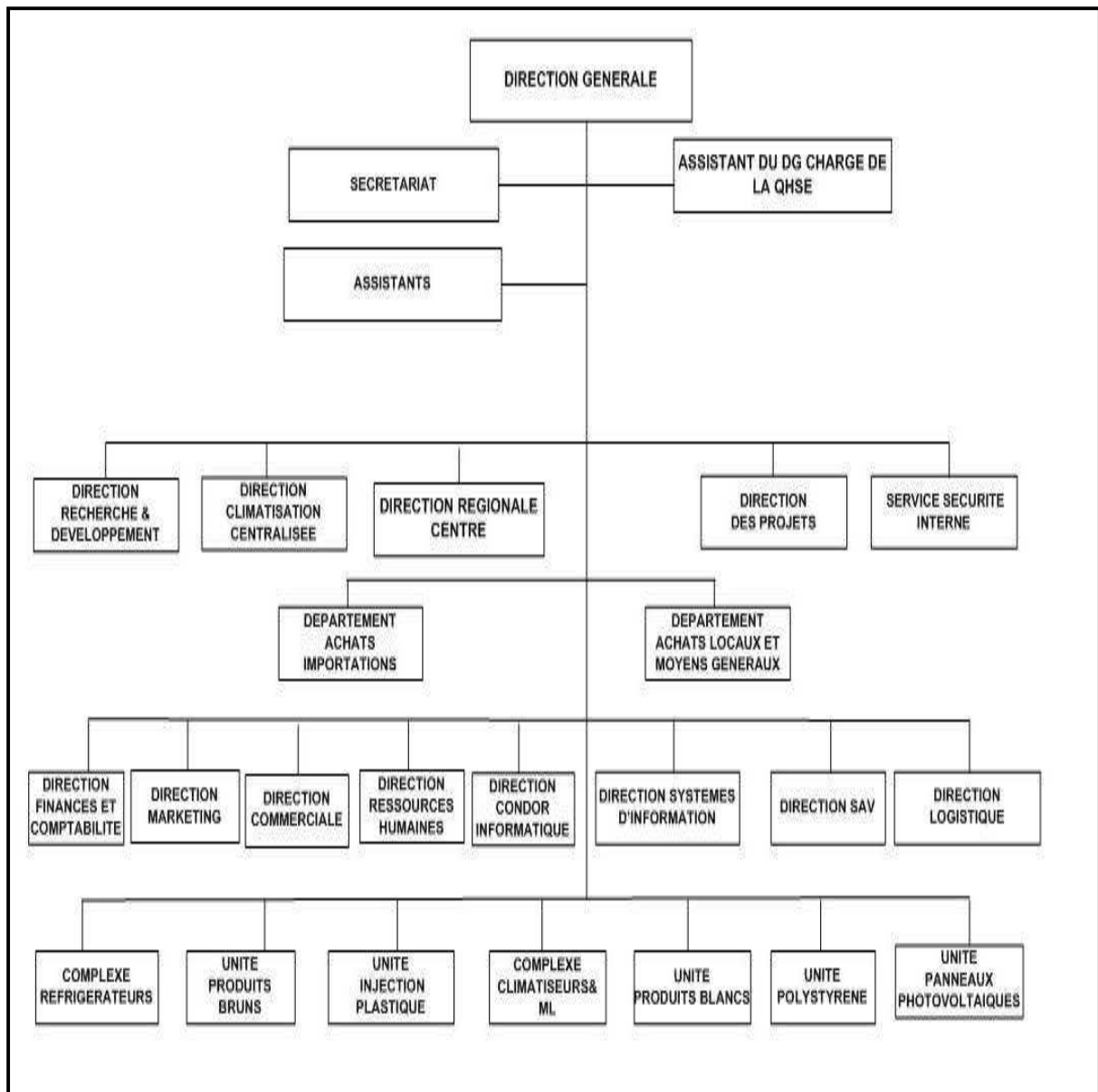
Source: Document interne à l'entreprise

Evolution de l'effectif d'IFRI sur 03 ans

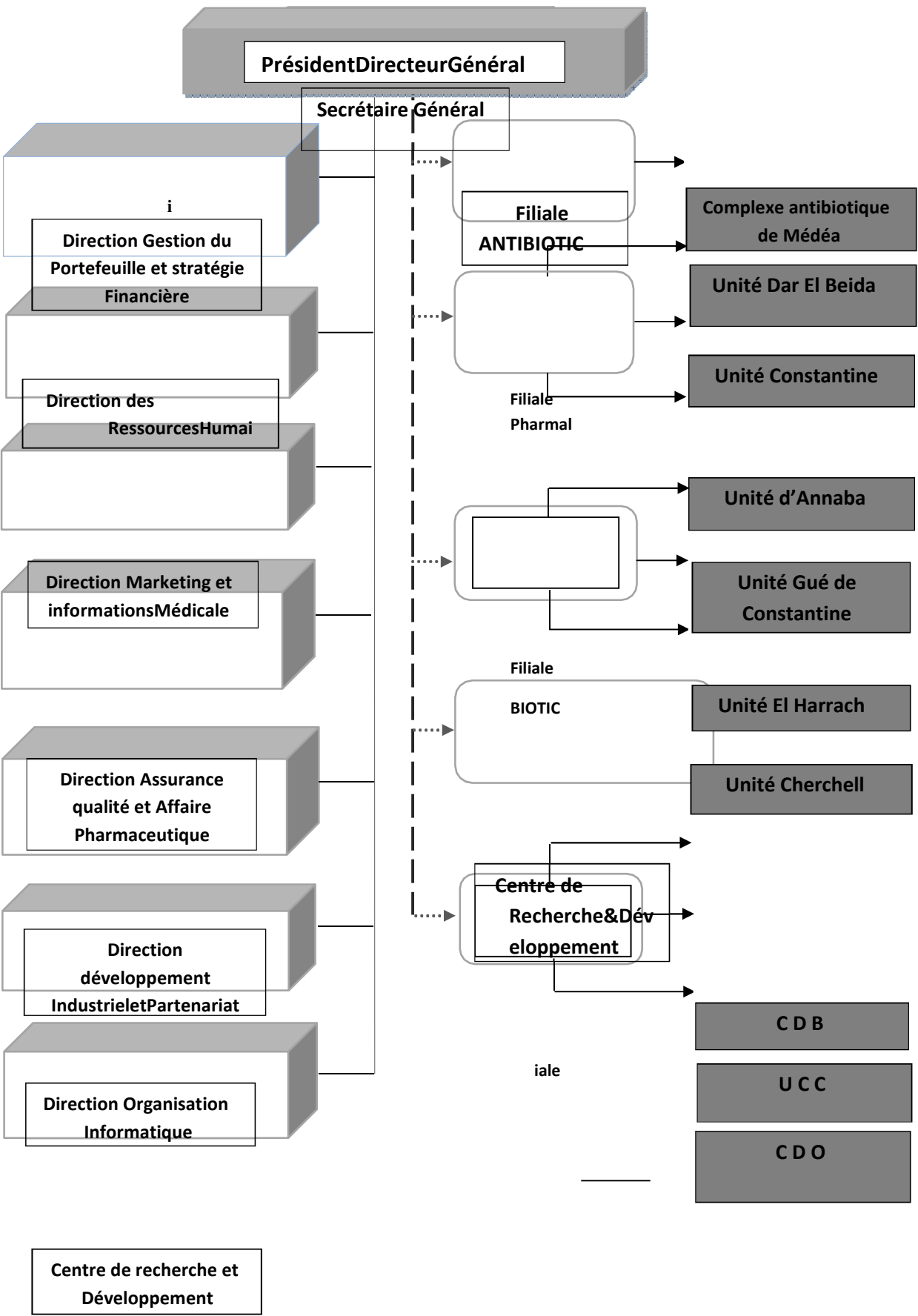
	2014	2015	2016
Groupe IFRI	1522	1591	1618

Source: Document interne à l'entreprise

Annexe 02 : Organigramme de la SPA Condor et présentation de ses différentes directions



Annexe 3: Organigramme du Groupe SAIDAL



Annexe 4: Guide d'Entretien

I. Présentation del'entreprise

1. Historique et situation géographique
2. Organigramme
3. La gamme de produit
4. Quelle est la forme de votre entreprise?
5. Quel est l'effectif de votre entreprise nationale à l'étranger?
6. Quel est le niveau de l'investissement consacré au développement international en pourcentage du chiffre d'affaire?

II. L'internationalisation del'entreprise

1. Comment votre entreprise aborde t'elle le phénomène de mondialisation?
2. Quel est le rayonnement géographique de votre entreprise?
3. Comment percevez-vous le niveau d'internationalisation de votre firme?
4. Comment votre entreprise s'est-elle internationalisée?
5. Quelles sont vos motivations à l'export?

III. Le marketing à l'exportation

1. Quelle est votre perception du marketing du point de vue organisationnel et quelles sont ses missions à l'export?
2. Comment effectuez-vous la prospection des marchés extérieurs?
3. Veuillez situer votre entreprise par rapport à la segmentation internationale de ses marchés:
 - Marketing de masse
 - Marketing concentré
 - Marketing segmenté
4. Veuillez situer votre entreprise par rapport au profil marketing suivant:
 - Adaptation des produits
 - Standardisation des produits
5. Quels sont les critères permettant le choix d'un marché étranger?
6. Est-ce que vous menez des études de marché étranger si oui comment?
7. Comment justifier le choix d'un marché particulier notamment la France?

IV. La politique produit

1. Quels sont les produits destinés à l'export?
2. Quelles sont les exigences de normes auxquelles vous êtes tenus de répondre du point de vue de la composition de produit et de l'emballage et conditionnement?

V. La politique de distribution

Quel est le mode d'accès au marché étranger retenu par l'entreprise?

VI. Politique prix

1. Quels sont les éléments techniques retenus pour la fixation du prix à l'export?
2. Quels sont les critères marketing de fixation de prix

VII. Politique de communication

1. Quels sont les moyens de communication utilisés par l'entreprise : publicité, promotion des ventes, relation publique...etc.
2. Comment vous vous êtes fait connaître sur les marchés extérieurs
3. Quel a été votre argument de vente

Annexe 05: Guides d'entretiens grille de question

Quels ont été les motifs qui ont amené votre entreprise à s'internationaliser ?			IFRI	CONDOR	SAIDAL
RAISONS STRATEGIQUES	permet de répartir les risques entre plusieurs pays	conjoncture économique, variation monétaire (taux de changes flottants)			
		risque de dépendance			
		concurrence			
		phases du cycle de vie du produit			
	procure des avantages concurrentiels	bas niveau des salaires			
		disponibilité des ressources et la maîtrise des approvisionnements			
		Incitations financières et fiscales			
		productivité du travail importante et qualification de la main-d'œuvre			
RAISONS LIEES AU MARCHE	facteurs liés au marché de base	saturation du marché national			
		La réglementation limite le développement de l'entreprise			
		Les conditions de production freinent la croissance et le profit			
		La concurrence est très agressive			

	facteurs liés aux marchés étrangers	La concurrence s'internationalise			
		les imperfections des marchés			

<i>Veillez s.v.p. Indiquer les instruments de communication les plus souvent utilisés par votre entreprise dans son approche des marchés-clients étrangers</i>	ifri	condor	saidal
Contact personnalisé par le chef d'entreprise			
Personnel de l'entreprise			
Personnel externe à l'entreprise (agents, correspondants, etc.)			
Environnement physique (vitrines, locaux, moyens de transport, etc.)			
Bouche à oreille			
Radio			
Annonces			
Affichage			
Affichage			
Mailing			
Instruments de communication on-line			
Participation à des foires, associations professionnelles			
Autres :			

Table des Matières :

<u>Titre</u>	<u>Page</u>
Remerciement	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale	1
Chapitre 01: comprendre le processus d'internationalisation des entreprises	5
Section 01 : Les fondements théoriques d'internationalisation	5
1.1 Définition du concept d'internationalisation	5
1.2 Les raisons d'internationalisation des entreprises	7
1.2.1 Raisons stratégiques	7
1.2.2 Raisons liées aux marchés	8
1.2.3 Les raisons commerciales	8
1.2.3 Les facteurs industriels	9
1.2.4 Les facteurs d'opportunité	10
1.3 Le cadre théorique d'internationalisation des entreprises	10
1.3.1 Les théories traditionnelles	10
1.3.1.1 La théorie mercantiliste	10
1.3.1.2 Les analyses de l'Ecole classique	11

1.3.1.2.1 La théorie de l'avantage absolu (Adam Smith)	11
1.3.1.2.2 La théorie d'avantage comparatif	11
1.3.1.3 La théorie de Hecksher Ohlin Samuelson	12
1.3.2 Les nouvelles théories	12
1.3.2.1 L'approche par les compétences	12
1.3.2.2 La théorie de cycle de vie du produit	12
1.3.2.3 La théorie des coûts de transaction	14
1.3.2.4 Le paradigme OLI	15
1.3.2.5 La théorie d'oligopole de Hymer	16
1.3.2.5 L'approche de réseaux	17
Section 02 : les modes et les stratégies d'internationalisation des entreprises	17
2.1 Moyens d'accès aux marchés étrangers	18
2.1.1 Exportation contrôlée	18
2.1.1.1 L'exportation directe	18
2.1.1.2 Le représentant à l'étranger	18
2.1.1.3 Le bureau de représentation et la succursale	19
2.1.1.4 La filiale de production ou de distribution	20
2.1.1.5 L'agent commercial	20
2.1.2 L'exportation sous-traitée	21
2.1.2.1 L'intermédiaire se situant sur le territoire national	23
2.1.2.2 Intermédiaires se situant sur le territoire étranger	23
2.1.3 L'exportation concertée	23
2.1.3.1 Les groupements d'exportateurs	24

2.1.3.2 L'accord de franchise	24
2.1.3.3 La joint-venture	25
2.1.3.4 La création d'entreprise / l'acquisition	26
2.2 Critères de choix pour l'option stratégique la plus appropriée	27
2.2.1 Les objectifs de l'entreprise	27
2.2.2 Les contraintes externes relatives au marché	28
2.2.3 Les contraintes internes de l'entreprise	28
2.3 Définition et typologies de la stratégie d'internationalisation	28
2.3.1 Définition de la stratégie	29
2.3.2 Les différentes typologies de la stratégie d'internationalisation	29
2.3.2.1 La stratégie internationale	29
2.3.2.2 La stratégie multinationale (multidomestique)	29
2.3.2.3 La stratégie globale	29
2.3.2.4 La stratégie transnationale	29
Section 03 : La démarche stratégique internationale des entreprises	30
3.1 L'analyse stratégique de l'entreprise :	31
3.1.1 L'analyse interne	31
3.1.2 L'analyse externe	32
3.1.3 Le Modèle SWOT (strength, weakness, opportunity, threat)	35
Chapitre II : Ouverture de l'économie algérienne et les défis d'internationalisation	40
Section I : structure du tissu économique en Algérie	40
1.1 La compétitivité et le climat des affaires en Algérie	40
1.2 le poids des entreprises dans l'économie algérienne : points forts et points faibles	41

1.3 Les entreprises en Algérie : une économie moins diversifiée et un faible potentiel à l'exportation : benchmarking avec le cas tunisien	42
Section II : Les incitations et les obstacles à l'internationalisation des entreprises algériennes :	45
2.1 Les incitations à l'internationalisation des entreprises algériennes	45
2.1.1 Le dispositif d'aide et de facilitation des exportations hors-hydrocarbures	45
2.1.1.1 Le Fonds Spécial pour la Promotion des Exportations (FSPE)	46
2.1.1.2 ALGEX (Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur)	46
2.1.1.3 LA CAGEX (La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations)	46
2.1.1.4 Le Couloir Vert	47
2.1.1.5 Les Accords Préférentiels	47
2.2 Perspectives des incitations futures	48
2.3.1 Le Redéploiement du FSPE	48
2.2.2 Les Accords Préférentiels Futurs	49
2.2.3 Le Projet Optimexport	50
2.3 Les obstacles et les conditions à l'internationalisation des entreprises algériennes	51
2.4.1 Les obstacles	51
2.4.1.1 Obstacles d'ordre financiers	51
2.4.1 Les obstacles	51
2.4.1.2 - Obstacles liés au marché du travail	52
2.4.1.3 - Obstacles administratifs et institutionnels	53
2.4.1.4 Autres obstacles :	53
2.5 Les conditions d'investir à l'étranger des entreprises algériennes	54
Section III : les secteurs algériens potentiellement prometteurs à l'étrange	56

3.1 Le secteur de L'industrie agroalimentaire	56
3.1.1 Présentation du secteur :	56
3.1.2 Le marché Algérien L'industrie agroalimentaire	56
3.1.3 Marché mondial de L'industrie agroalimentaire:	57
3.2 Le secteur de l'industrie de l'électroménager	58
3.2.1 Présentation de secteur :	58
3.2.2 Le marché Algérien de l'électroménager	59
3.2.3 Marché mondial de l'électroménager	62
3.3 Le secteur de l'industrie pharmaceutique	63
3.3.1 Présentation de secteur	63
3.3.2 Le marché Algérien des produits pharmaceutiques	64
3.3.3 L'offre du marché Algérien	64
3.3.4 Marché mondial de l'industrie pharmaceutique	66
3.3.3.5 Principaux concurrents	68
Conclusion de deuxième chapitre	70
Chapitre III : Etude de cas d'internationalisation de quelques entreprises Algériennes et comparaison entre les entreprises :Ifri ,Condor et Saidal	72
Section I : présentation de la population d'enquête (Ifri, condor et saidal)	72
1.1 Présentation de l'entreprise ifri	72
1.1.1 Présentation des activités de l'entreprise	73
1.1.2. les produits de la marque Ifri	73
1.1.3 Les principaux concurrents de l'entreprise IFRI :	74
1.1.3.1 Concurrents de l'entreprise IFRI dans le domaine des boissons gazeuses	74
1.1.3.2 Concurrents de l'entreprise IFRI dans le domaine des eaux	75

1.1.4 Missions et objectifs de l'entreprise :	75
1.2.1 Produits de la marque condor	76
1.2.1.1 Le gros électroménager :	76
1.2.1 Produits de la marque condor	76
1.2.2 Les principaux concurrents de l'entreprise Condor	77
2.2.3 Missions et objectifs de l'entreprise :	79
1.3 Présentation du groupe Saidal	79
1.3.1 Les activités du groupe	81
1.3.2 Le marché de l'entreprise Saidal	82
1.3.3 Les principaux concurrents de l'entreprise saidal	83
1.3.3.1 Au niveau national	83
1.3.3.2 Au niveau international :	83
1.3.4 Missions et objectifs de l'entreprise :	84
Section II : méthodologie de collecte des données	84
Présentation de l'instrument de collecte des données : Guide d'Entretien	85
Section 3 : Présentation des résultats et comparaison	89
3.1 Les réponses aux questions	89
3.2 Application des résultats par la matrice SWOT	101
3.2.1 Analyse avec SWOT	101
3.2.1.1 Le SWOT d'Ifri	101
3.2.1.2 Le SWOT de Condor	102
3.2.1.3 Le SWOT de Saidal	103
Conclusion générale	107
Bibliographie	

Liste des tableaux	
Liste des figures	
Annexes	

Résumé

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

Dans notre travail, nous avons présenté les différentes stratégies d'internationalisation et la démarche à suivre par les entreprises pour pénétrer les marchés étrangers.

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, Compétitivité

Abstract

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

In our work, we have presented the various strategies of internationalization and the approach to be followed by companies to penetrate foreign markets.

Thus, we have determined the modes of internationalization, in particular, the one that presents the Algerian companies to the international which is the export.

Key words: Internationalization, international approach, modes of internationalization, export, Competitiveness