

Liste des abréviations

- ADPIC** : Accord sur le respect de la Propriété Industrielle qui touche le Commerce.
- AGCS** : Accord Général sur le Commerce et Service.
- ALGEX** : Agence Nationale de promotion du commerce extérieur.
- APIC** : Accord sur les mesures concernant les investissements étrangers liés au commerce.
- AOTC** : Accord sur les Obstacles Techniques liés au Commerce.
- BCG** : Boston Consulting Group.
- BERD** : Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement.
- B/L**: Bill of Lading.
- BM** : Banque mondiale.
- CAGEX** : Compagnie Algérienne d'assurance et de garantie des exportations.
- CCI** : Chambre de Commerce et de l'Industrie.
- CI** : Commerce International.
- DAS** : Domaine d'Activité Stratégique.
- FMI** : Fond Monétaire International.
- FMN** : Firme Multinationale.
- GATT** : Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce.
- GE** : Grande Entreprise.
- GZALE** : Grande Zone Arabe de Libre Echange.
- HKC** : Hymer, Kindleberger, Cave.
- HOS** : Heckscher, Ohlin, Samuelson.
- IDE** : Investissement Directe Etranger.
- JV** : Joint-venture.
- L/C** : Lettre de Crédit.
- OCDE** : Organisation pour la Coopération et le Développement Economique.
- OLI** : Ownership, Localisation, Internalisation.
- OMC** : Organisation Mondiale de Commerce.

ONG : Organisation Non Gouvernemental.

ONU : Organisation des Nations Unis

PESTEL : Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique, Légale.

PME : Petite et Moyen Entreprise.

R&D : Recherche & Développement.

RSE : Responsabilité sociétale de l'Entreprise.

SAV : Service Après Vente.

SCI : Société de Commerce International.

SGE : Société de Gestion Export.

SPA : Société Par Action.

SPS : Accord sur les mesures sanitaires ou Phytosanitaires.

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

TC : Transport Conteneur.

TIC : Technologie d'Information et de Communication.

TVA : Taxe sur la Valeur Ajouté.

Sommaire

Introduction générale	1
CH 01 : Les stratégies d'internationalisation des entreprises.....	04
Introduction.....	04
Section 01 : Notions de base sur l'internationalisation.....	05
Section 02 : Eléments de base des stratégies d'internationalisation.....	15
Section 03 : Approche théorique de l'internationalisation.....	29
Conclusion.....	46
Chapitre 2 : Les modes de présence à l'étranger des entreprises	47
Introduction.....	47
Section 01 : Les différentes modes d'accès des entreprises aux marchés étrangers.....	48
Section 02 : Les risques liés aux modes de présence d'une entreprise à l'international.....	72
Section 03 : Explication de la démarche exportatrice.....	78
Conclusion.....	89
Chapitre 03 : Analyse des choix stratégiques des modes de présence à l'international de CEVITAL.....	90
Introduction.....	90
Section 01 : Présentation du groupe CEVITAL et sa stratégies d'internationalisation.....	91
Section 02 : Présentation du complexe CEVITAL Agroalimentaire.....	99
Section 03 : Etude de la démarche d'exportation d'un produit.....	103
Conclusion.....	118
Conclusion générale.....	119
Bibliographie	
Annexes	
Liste des tableaux et figures	
Table des matières	
Résumé	

Introduction Générale

Introduction générale

Les échanges commerciaux internationaux ont connu une croissance considérable liée à l'ouverture des économies. Cette ouverture se traduit, par une forte progression des échanges commerciaux. Ces échanges font apparaître une forte concurrence sur les marchés où toute entreprise optimise son rendement afin d'assurer sa pérennité. À partir de ce contexte, découle la naissance de l'internationalisation des entreprises. Après avoir passé ces épreuves avec succès au niveau national, l'entreprise ambitieuse vise à s'internationaliser pour différentes raisons et objectifs stratégiques tels que l'accès aux ressources, la réduction des coûts, la réalisation des économies d'échelle et faire de son produit une marque mondiale. L'internationalisation oblige par conséquent les entreprises dans la plupart des secteurs d'activité, à développer une stratégie d'internationalisation à l'échelle mondiale.

La formulation stratégique définit en effet les modes d'entrées sur les marchés étrangers, L'objectif est alors d'établir un focus sur cette étape fondamentale de la stratégie d'internationalisation : le choix du mode d'entrée. Il s'agit, en effet, d'un choix stratégique majeur. L'entreprise détermine son mode de présence pour chacune des localisations retenues, c'est-à-dire la manière dont elle envisage d'opérer sur ces marchés en fonction de ses moyens et de ses objectifs repérés par la démarche de formulation stratégique précédente. Ainsi doit-elle décider si elle va commercialiser directement, ou faire vendre par des tiers. Si elle veut opérer seule ou s'associer à d'autre. Si elle souhaite fabriquer ou faire fabriquer sur place, si elle veut octroyer à des tiers un droit d'utilisation de la marque ou un droit de fabrication.

Les modes d'approche recouvrent une grande diversité de formules, présentant chacune ses avantages et ses limites et ne comportant pas toutes un engagement en capital. Au stade initial de leur processus d'expansion internationale, les entreprises optent le plus souvent pour un mode d'entrée sans engagement en capital, car exigeant et moins risqué. Ce sont les stratégies d'exportation, avec plusieurs déclinaisons possibles, ou certaines stratégies d'accord, avec, par exemple, la licence ou la franchise. Nous abordons à présent les stratégies qui demandent à l'entreprise un engagement financier important. Ces stratégies concernent les entreprises qui ont atteint une certaine taille ou ont une maturité avancée dans leur développement international. Il s'agit principalement des alliances stratégiques, de la création de co-entreprise ou joint-venture (JV), des stratégies d'implantation¹.

Notre choix s'est porté sur l'entreprise « SPA CEVITAL ». C'est une entité appartenant à la filière agroalimentaire. Se trouve être l'exemple type d'un groupe ambitieux, qui a pour objectif à moyen et long terme de se positionner sur les marchés internationaux à travers les exportations. Seulement, la décision d'exporter n'est pas facile pour les entreprises algériennes.

¹ AMELON Jean-Louis, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », 1^{ère} édition De Boeck, Bruxelles 2010.

Introduction générale

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

La problématique de ce travail est construite à base des considérations explicitées de notre cas d'étude et des objectifs qui lui sont assignés. Elle est formulée comme suit : quels sont les éléments explicatifs des choix des modes de présence à l'étranger l'entreprise CEVITAL unité Bejaia ?

En partant de l'objectif principal de notre travail étant d'étudier les éléments explicatifs des choix des modes de présence des entreprises en l'occurrence SPA CEVITAL unité Bejaia, nous nous sommes focalisés sur les questionnements subsidiaires suivants :

- Concernant les fondements théoriques de l'internationalisation des entreprises, quels sont les raisons qui poussent l'entreprise à s'internationaliser ?
- Quels sont les différents modes de présence des entreprises à l'étranger ? et quel est le mode utilisé par l'entreprise SPA CEVITAL ?

Afin d'apporter des éléments de réponses à notre problématique, nous avons mis en avant deux hypothèses de travail susceptibles de cerner notre sujet. Elles se présentent comme suit :

Hypothèse 01 : Après avoir évalué les avantages et inconvénients de chaque mode, SPA CEVITAL unité de Bejaia s'est permise de trancher le choix de sa présence à l'étranger via les exportations.

Hypothèse 02 : Les conditions offertes par les marchés cibles définissent les orientations stratégiques à l'international de SPA CEVITAL unité Bejaia.

Afin de bien mener notre étude, soit de répondre à la question de départ, de vérifier nos hypothèses et tenter d'atteindre ainsi les objectifs fixés, nous avons adopté la démarche méthodologique suivante :

- La recherche bibliographique : collecte et lecture des ouvrages et documents, ayant un rapport avec notre champ de recherche.
- Une recherche documentaire pour étudier les différents aspects théorique sur l'internationalisation et les modes de présence des entreprises à l'étranger.
- Un stage pratique : les informations collectées lors de notre stage effectué au sein de l'entreprise SPA CEVITAL, par le biais d'un guide d'entretien auprès de certains fonctionnaires de l'entreprise à l'instar de ceux du service transit-export.

Afin de mieux organiser notre travail, nous avons opté pour un plan de travail, allant du général au particulier, scindé en trois chapitres, devancé naturellement par une introduction générale dans laquelle nous avons décrit l'importance du sujet, la problématique de notre recherche, les hypothèses à vérifier et enfin, les objectifs à atteindre.

Introduction générale

Cela étant, le premier chapitre portera sur les fondements théoriques de l'internationalisation, ses stratégies.

Le deuxième chapitre sera consacré à l'analyse des différents modes de présence des entreprises à l'étranger, leurs risques, ainsi, l'explication de la démarche exportatrice.

Le troisième chapitre fera l'objet d'une étude sur l'analyse des choix stratégiques des modes de présence à l'international de SPA CEVITAL d'où nous tenterons d'apporter des éléments explicatifs des choix décidés par cette entreprise quant au mode de présence à l'étranger.

Rapport-Gratuit.com

Chapitre I

Les Stratégies d'internationalisation des entreprises

Introduction

Les entreprises sont un acteur essentiel de la mondialisation. L'internationalisation est devenue un enjeu incontournable si elles veulent conserver leur indépendance, assurer leur pérennité et être compétitives face à la concurrence mondiale. L'internationalisation constitue une préoccupation majeure pour les entreprises quelles que soit leur taille et leurs activités.

On retrouve encore une fois cette ambivalence de la mondialisation, entre opportunités et menaces, qui conduisent à des stratégies respectivement offensives ou défensives. Des stratégies qui sont tournées vers l'accès aux marchés étrangers, ou bien tournées vers un objectif de réduction des coûts et donc d'accès à des ressources meilleurs marché. Il est souvent difficile de distinguer clairement les deux types de stratégie, tant elles répondent à un faisceau étendu de déterminants. Elles peuvent être à la fois offensives et défensives et répondre à une logique multiple d'abaissement des coûts et d'accès aux marchés étrangers.

Cette complexité des stratégies d'internationalisation fait l'objet de recherches récurrentes pour les économistes. Ainsi la question du pourquoi les firmes s'internationalisent est devenue centrale en analyse stratégique. Les économistes ont au fil du temps proposés différentes théories pour expliquer ce phénomène. Les contributions apportent des analyses utiles à la compréhension. Mais elles restent souvent parcellaires. Ces théories expliquent, en fait, un aspect ou un déterminant clef de l'internationalisation, mais n'offrent pas de vision d'ensemble. En outre, ces théories, si elles restent globalement pertinentes et aident à mieux comprendre les processus d'internationalisation.

Dans ce chapitre, nous commencerons par un rappel des fondements théoriques de l'internationalisation qui portera sur une généralité sur l'internationalisation, les différentes causes qui l'induisent, ses avantages et ses inconvénients. La deuxième section portera, sur les éléments de base des stratégies d'internationalisation. Nous termineront, notre chapitre, par un aperçu sur les différentes théories liées à l'internationalisation des entreprises.

Section 01 : Notions de base sur l'internationalisation

L'internationalisation de l'entreprise fait partie de l'essor du commerce international et de la mondialisation. Après avoir été développée localement et avoir profité de l'ensemble de ses avantages concurrentiels, l'entreprise pose la question de l'ouverture de ses activités au marché extérieur. L'internationalisation de l'entreprise a fait l'objet de plusieurs théories de la part des économistes.

L'internationalisation des entreprises, un des moteurs de la mondialisation, qui représente un phénomène contemporain puissant et complexe qui touche les entreprises, les Etats, les communautés et les sociétés.

A travers cette section, nous allons mettre en évidence la notion d'internationalisation, ses origines, son évolution et identifier les raisons qui poussent les entreprises vers les marchés étrangers. Nous essayerons également de synthétiser les avantages et inconvénients qui résultent du phénomène d'internationalisation des entreprises.

1.1. Origines et évolutions de l'internationalisation

1.1.1. Ses origines

La pratique du commerce international est très vieille, elle s'inscrit dans l'histoire de toutes les civilisations. L'internationalisation des entreprises n'est pas un phénomène récent. Dans les années 1920-1930, certaines entreprises avaient déjà développé des activités internationales comme Rhône-Poulenc, qui dans la période de l'entre deux guerres avait noué des liens importants et développé des échanges commerciaux avec les États-Unis. Toutefois, l'internationalisation a pris son essor des années 1945 à 1990 avec la mise en place du libre échange, qui s'est étendu à nombre croissant de pays. C'est ainsi que l'environnement de l'entreprise est devenu international. L'entreprise a donc été amenée à prendre en considération la globalisation des économies, qui s'est manifesté par des évolutions des contextes socio-économique, politique, réglementaire et technologique conduisant à une intensification de la concurrence, une accélération des échanges d'information, humains, une disparition progressive des frontières. Dans ce cadre, les entreprises, de toutes tailles, en été amenées à s'internationaliser².

1.1.2. Ses évolutions

L'internationalisation des entreprises a été étudiée dans différentes disciplines : en économie (internationale, industrielle), en marketing (internationale), en stratégie.

Les premières théories en été développées en économie. Elles se sont intéressées aux déterminants du commerce international. Elles ne prenaient pas en compte l'entreprise mais considéraient uniquement les échanges entre nations (A. Smtih, D. Ricardo). Elles fournissaient une vision statique de l'échange dans un contexte de concurrence pure et

² Catherine MERCIER-SUISSA, Céline BOUVERET-RIVAT, « l'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise », édition, Gualino, Paris, 2007, P.29.

parfaite. Il était fait le constat des avantages comparatifs respectifs entre espaces nationaux déterminés à un moment donné.

Une des principales conclusions de ces approches théorique classiques du commerce international est la spécialisation internationale (D. Ricardo).

Dans les années 1960, le progrès technique est pris en compte pour expliquer le commerce international. Les analyses dynamiques est non plus statiques se développent. Il s'agit d'une part du courant néo-technologique, qui reprend la théorie ricardienne et cherche à expliquer la source des avantages comparatifs en ce basant sur les différences internationales de technologie (M. Posner, Huftbauer, Vernon), d'autre part, de l'analyse néo-classique de l'échange international ou le modèle H.O.S, qui adopte à la différence des théories classiques la thèse de la valeur utilité-rareté, et se base sur la loi des proportions de facteurs et l'égalisation des rémunérations des facteurs de productions la théorie néo-factorielle contemporaine ou théorie de la qualification du travail et de l'emploi conclut que les avantages comparatifs d'un pays sont différenciés et hiérarchisés. Ces différentes théories ont mis en évidence que les différences de dotations de facteurs expliquent une partie des échanges entre pays de niveau de développement différent. Or ces théories sont fondées sur des analyses des capacités de production et ne prennent pas en compte la demande. En effet, il montre l'existence et l'importance des échanges croisés des produits similaires des pays ayant un développement équivalent. Dans les années 1970, un ensemble de travaux développés par différents auteurs décrivent une partie de la réalité économique que les travaux antérieurs ne considèrent pas. Il est alors mis en évidence que les situations de concurrence pure et parfaite sont rares (P. Krugman). Ainsi il apparaît à la fin des années 1970, une nouvelle approche des échanges internationaux qui réfute au départ les thèses du libre échange. Les échanges sont analysés comme le résultat de stratégies des firmes sur des marchés internationaux en concurrence imparfaite. Ainsi, on est passé du commerce international à la délocalisation, ce qui a conduit à une vision plus dynamique de l'internationalisation, avec notamment la théorie de cycle international du produit (Vernon). D'autres approches critiques, dites « éclectiques », ont concilié plusieurs sources d'explication théorique et pratique, comme l'approche de l'intensification des échanges intrabranche (Muchielli). Dans ce cadre, les auteurs se sont intéressés aux fondements de l'échange international, mais ne se sont pas focaliser sur le rôle de l'entreprise.

L'accélération du progrès technique a modifié les conditions des échanges. Des pays émergents sont apparus. De nouvelles approches ont vu le jour s'intéressant à l'industrialisation. Elles ont analysé les échanges de produits importés (par exemple, les matières premières) et exportés (par exemple, les produits finis). De cette manière, on assiste à une nouvelle distribution de la production dans les différents pays³.

La thèse du libre échange est remise en cause. On s'intéresse alors à l'organisation des échanges commerciaux et à la distribution des flux d'investissement. Il est donc pris en

³ Catherine MERCIER-SUISSA, Céline BOUVERET-RIVAT, « l'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprises », op cite, P.30-31.

compte la complexité des situations et des interprétations tant aux niveaux macroéconomique, que sectoriel.

Puis cet ensemble a été complété par des approches centrées sur l'entreprise et son processus de multinationalisation. Ainsi, il a été mis en évidence les caractéristiques de la dynamique propre du développement international des entreprises. Il s'agit de la théorie de la multinationalisation postulant une concurrence imparfaite et une mobilité internationale des facteurs. Le but est alors d'apporter des réponses pratiques et empiriques. Ces études ont porté d'abord sur des entreprises de grande taille et les oligopoles, pour s'étendre ensuite à une variété d'entreprises et de secteurs. Ces théories concernent la justification de la multinationalisation des entreprises. Elles ont pris en compte les avantages comparatifs des pays et les avantages compétitifs des entreprises. Il est donc considéré les dynamiques tant au niveau des entreprises, que des zones géographiques. Toutefois ces modèles demeurent statiques.

Ainsi, les théories développées jusque dans les années 1980 en économie, en gestion s'intéressaient à expliquer des mécanismes, à étudier l'impact de la multinationalisation des firmes sur les aspects sociaux et politiques et donc correspondaient à une analyse a posteriori.

À partir des années 1980, l'abaissement des frontières, le développement des technologies de transport, des moyens de communication et des règlements internationaux a modifié les conditions d'internationalisation des entreprises. Il ne s'agit plus pour les entreprises de conquérir de nouveaux marchés, mais leur internationalisation a un impact sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Selon J-P. Lemaire (1997), « les approches classiques de marketing international, pour intéressantes et indispensables qu'elles demeurent, doivent être dépassées, car elles laissent la part trop belle aux seuls objectifs de conquête des marchés étrangers »⁴.

Une approche moins statique est fournie par Kogut (1995), qui prend en considération l'incertitude, à laquelle l'entreprise doit faire face lors de son internationalisation. Une des réponses apportées est le besoin de flexibilité de l'entreprise.

D'autres auteurs (Bartlett et Ghosal, 1991) ont pris en considération la complexité de l'environnement international, et se sont intéressés aux dimensions organisationnelles de l'internationalisation à adapter aux mutations, mais toutes les entreprises ne sont pas confrontés à cette même réalité. En effet, certaines s'ouvrent à l'international, ce qui implique des problèmes différents de la coordination.

C'est ainsi que deux logiques semblent apparaître (P.Joffre, 1994) : une logique de mondialisation ou de globalisation impliquant des problèmes de coordination, et une logique d'ouverture nécessitant une observation empirique de la démarche d'internationalisation adoptée par l'entreprise au fur et à mesure de son développement international.

⁴ LEMAIRE Jean-Paul, « stratégies d'internationalisation », édition Dunod, Paris 1997.

Une autre approche, s'intéressant à la dynamique de l'internationalisation, s'inscrit dans une perspective différente des réflexions empiriques et théoriques sur la multinationalisation pour s'intéresser à la globalisation de l'économie. Elle fait référence à l'économie industrielle et internationale et concerne les différentes dimensions de l'internationalisation, ses différentes phases et les étapes du processus de décision.

La théorie des étapes (Johansson et Vahlne, 1997) implique un processus incrémental défini par des étapes prédéterminées, que suit l'entreprise allant de l'exportation à l'implantation sur les marchés étrangers. Mais les modèles mis en place sont jugés trop déterministes.

Enfin, la théorie des réseaux, quant à elle, met en évidence l'importance de la dynamique des interrelations des échanges, basée sur la connaissance et la confiance entre acteurs de différentes origines.

L'internationalisation est bien un phénomène complexe, qui a donné lieu à plusieurs cadres théoriques. Toutefois, il n'existe pas un consensus, mais on s'aperçoit que progressivement il est pris en compte non seulement la variable géographique, mais également temporelle.

On passe d'une vision économique de l'internationalisation, considérant uniquement les échanges entre les nations, à des approches qui vont d'avantage étudier le comportement des entreprises⁵.

1.2. Définition de l'internationalisation

L'internationalisation est définie communément comme une action, qui se passe entre plusieurs nations. L'internationalisation correspond à l'action de s'internationaliser, c'est-à-dire de généraliser l'action de l'entreprise à l'ensemble ou à une partie des nations.

Ainsi, l'internationalisation des entreprises n'a pas cessé de progresser jusqu'à aujourd'hui. Ses formes ont également évolué en fonction des transformations de l'environnement international, et les stratégies mises en œuvre par les entreprises se sont diversifiées.

S'intéresser à l'internationalisation des entreprises, c'est reconnaître que l'entreprise a un rôle actif et fondamental dans la mondialisation de l'économie. L'internationalisation des entreprises va de pair avec la mondialisation des marchés. L'accroissement des échanges internationaux tend à créer une économie mondiale intégrée, dans laquelle la compétition et les marchés englobent la terre entière. Les entreprises en situation de concurrence sur l'ensemble des marchés mondiaux, arbitrent entre exportations, investissement directs et partenariat⁶.

⁵ Catherine MERCIER-SUISSA, Céline BOUVERET-RIVAT, « l'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise », op cit, P.31-32.

⁶ Idem, P.33.

1.3. Les raisons d'internationalisation des entreprises

Le développement international de l'entreprise répond à la poursuite d'une large variété d'objectif qui complique la classification des motivations de cet engagement. Les motivations des entreprises combinent souvent plusieurs rationalités :

- ✓ L'exploitation d'opportunités commerciales (marché).
- ✓ Recherche d'opportunités de nature industrielle (diminution des coûts).
- ✓ Recherche d'opportunités de nature socioculturelle (segment dont les besoins sont identiques pour bénéficier des économies d'échelle).
- ✓ Recherche d'opportunités de nature juridique (conditions fiscales)⁷.

1.3.1. Raisons stratégiques

A cela, deux raisons peuvent être recensées :

1.3.1.1. Mieux répartir les risques entre plusieurs pays

- ✓ Se préserver d'une conjoncture économique difficile, variation monétaire (taux de change 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 une phase de croissance ailleurs).

1.3.1.2. 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 hommes et leurs compétences : savoir, savoir être, savoir-faire.
- ✓ Les méthodes de management modernes.
- ✓ Les ressources marketing (les marchés et leur exploitation dans une perspective synergique, la proximité).
- ✓ Les réseaux mondiaux.
- ✓ Le temps (stratégie de pionnier).

La baisse des coûts 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) au niveau de la production, des approvisionnements, de la mercatique, de la recherche et développement et des ressources financières⁸.

⁷ ELOUEDJ BOUKRALED Bloufa, « l'internationalisation des entreprises Algérienne », mémoire de magister en Management de l'université d'Oran 2, 2014. P.37.

⁸ Idem, P.38.

1.3.2. Raisons liées aux marchés

A cela, six raisons peuvent être recensées :

1.3.2.1. Facteurs liés au marché national de l'entreprise

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

1.3.2.2. 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.
- ✓ 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)⁹.

1.3.2.3. Les facteurs commerciaux

On peut citer parmi celles-ci :

1.3.2.3.1. Étroitesse du marché national ou sa saturation

Un petit marché intérieur pousse les entreprises nationales vers les marchés étrangers. De même, une concurrence très forte sur le marché locale, des débouchés faibles, un marché à la croissance ralentie incitent les entreprises à prospecter les marchés étrangers¹⁰.

⁹ ELOUEDJ BOUKRALED Bloufa, « L'internationalisation des entreprises Algérienne », op cit, P.38-39.

¹⁰ Corinne PASCO-BERHO, « Marketing international », 7^{ème} édition Dunod, Paris, 2008, P.15.

1.3.2.3.2. La spécialisation de l'entreprise

Une entreprise fortement spécialisée trouvera rarement sur son marché domestique les débouchés suffisants pour permettre son développement. Elle cherchera sur les marchés extérieurs de nouveaux relais de croissance.

1.3.2.3.3. La régulation des ventes de l'entreprise

L'internationalisation permet de limiter la saisonnalité des ventes et d'amortir les chocs conjoncturels.

1.3.2.3.4. Prolonger le cycle de vie international du produit

L'exportation permet de rallonger la durée de vie d'un produit en profitant des décalages de niveaux de développement économique et des différences dans les habitudes d'achat. Par ailleurs, certaines phases de cycle de vie favorisent l'internationalisation : un produit en phase de croissance sera exporté pour permettre de bénéficier d'économies d'échelle, un produit en phase de maturité sera produit à l'étranger pour servir les marchés locaux et profiter de coûts avantageux.

1.3.2.4. Les facteurs industriels

En peut citer parmi celles-ci :

1.3.2.4.1. Réaliser des économies d'échelle

L'élargissement des débouchés permet à l'entreprise d'améliorer sa compétitivité-prix en bénéficiant des avantages de la production en grande quantité.

1.3.2.4.2. L'abaissement des coûts de production

L'environnement à l'étranger permet de bénéficier de coûts de production réduits, d'un meilleur accès aux ressources en matière première ou en capitaux, de tirer parti de réglementations moins contraignantes en matière fiscale, sociale, environnementale¹¹.

1.3.2.5. Les facteurs d'opportunité

En peut citer parmi celles-ci :

1.3.2.5.1. Demande spontanée

Ces demandes se révèlent lors de manifestations commerciales, de rencontres fortuites de représentants d'entreprise 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 existe¹².

¹¹ Corinne PASCO-BERHO, « Marketing international », op cit, P.15-16.

¹² ELOUEDJ BOUKRALED Bloufa, « L'internationalisation des entreprises Algérienne », op cit, P.42.

1.3.2.5.2. Production excédentaire

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

1.3.2.5.3. 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'entreprise¹³.

1.3.2.6. Les facteurs d'environnement

Le décloisonnement des marchés, la multiplication des accords de libre-échange et des accords commerciaux régionaux contribuent, avec l'OMC, au développement des échanges internationaux et facilitent la mise en œuvre des stratégies d'internationalisation par les entreprises¹⁴.

1.4. Les risques de l'internationalisation

1.4.1. La sous-estimation des coûts

Les coûts de l'internationalisation sont souvent sous évalués par manque d'information fiable. On peut identifier principalement :

- ✓ Les coûts cachés d'accès au marché.
- ✓ Les coûts d'exploitation des marchés.
- ✓ Les coûts liés à la distance physique et culturelle.
- ✓ Les coûts provenant de l'hétérogénéité des situations locales.

1.4.2. L'environnement incontrôlable

Les évolutions imprévisibles de l'environnement mettent en péril l'entreprise :

- ✓ Modifications législatives ou réglementaires.
- ✓ Variation des taux de change.
- ✓ Instabilité politique et sociale.
- ✓ Corruption¹⁵.

¹³ ELOUEDJ BOUKRALED, Bloufa, « l'internationalisation des entreprises Algérienne », op cit, P.42.

¹⁴ Corinne PASCO-BERHO, « Marketing international », op cit, P.16.

¹⁵ Idem, P.18.

1.5. Les avantages et inconvénients de l'internationalisation

L'internationalisation des entreprises, un des moteurs de la mondialisation, représente des avantages et inconvénients à savoir :

1.5.1 Les avantages de l'internationalisation

- accès à de nouveaux marchés. Naturellement, l'intérêt d'autant plus fort que la demande sur ces marchés existe pour les produits ou services de l'entreprise, et qu'elle n'est pas satisfaite.
- diminution des coûts. Deux types de coûts peuvent baisser grâce à l'internationalisation :
 - Les coûts d'approvisionnement (pas de frais d'acheminement, contrôle du flux entrant, pas de rupture de stock).
 - Les coûts de production (main-d'œuvre meilleur marché, fiscalité locale plus avantageuse).
- contournement de barrières à l'entrer. Notamment, les barrières protectionnistes, comme les quotas d'importation, peuvent être évitées simplement en produisant directement dans un pays cible.
- apparition de l'économie d'échelle. En augmentant le volume de production, le coût unitaire de production diminue (répartition des frais fixes sur une grande quantité).
- prolongation du cycle de vie du DAS. Un secteur peut être en déclin dans son pays d'origine, mais dans une phase moins avancée de son cycle de vie dans d'autres zones géographiques.
- répartition des risques. Sauf dans le cas d'une crise mondiale, s'internationaliser permet de soutenir la demande d'un pays en récession grâce à la demande dans les autres pays. Dans le même ordre d'idée, une entreprise présente sur plusieurs continents pourra plus facilement se prémunir contre le risque de change, en possédant des réserves sous forme de différentes devises¹⁶.

1.5.2 Les inconvénients de l'internationalisation

- La présence à l'étranger augmente les risques politiques, économiques et financiers. Cela est d'autant plus vrai que l'entreprise est fortement impliquée dans les pays visés. Cet inconvénient n'est un problème que dans le cas où l'entreprise est faiblement internationalisée (stratégie globale et transnationale), et quelle se rend dans des pays jugés instables. Dans le cas inverse, l'inconvénient peut se muer en opportunité, puisque l'on a vu qu'une internationalisation large permet de répartir les risques.
- Les coûts commerciaux s'accroissent également. Les dépenses de marketing sont notamment plus élevées lorsque la firme choisit de s'adapter aux attentes des consommateurs locaux (stratégies transnationale et multidomestique). La conception des produits et de la communication exige en effet dans ce cas une mobilisation forte des ressources (financières et humaines).
- Plus l'entreprise propose ses produits dans des pays éloignés et plus :
 - Les coûts de transports augmentent (risque élevé dans le cas d'une entreprise internationale qui ne fait qu'exporter, mais risque réduit dans les autres cas).
 - L'entreprise doit prendre en compte les législations locales (système de tenue des comptes).

¹⁶ JOHAN BOUGLET, « la stratégie d'entreprise », 3^{ème} édition, Gualino, Paris, 2013, P.178-179.

- Le risque de décalage culturel existe. Nous avons vu qu'un management interculturel permet de limiter les risques¹⁷.
- La conséquence directe de ces trois éléments est que la gestion de l'organisation devient beaucoup plus complexe. Les contrôles sont plus nombreux à mettre en place, les systèmes d'information doivent être plus performants, la structure doit s'adapter.
- un risque très important est celui de la perte des technologies clés. En s'internationalisant, une entreprise s'expose à de nombreux dangers :
 - Le recrutement des cadres partant à l'étranger par des entreprises locales concurrentes (débauchage).
 - La contrefaçon : délocaliser la production fait que les machines et les processus sont facilement observables par les acteurs locaux.
 - L'espionnage industriel il n'est pas un fait exceptionnel. Il fait parti du quotidien des entreprises, et ce d'autant plus qu'elles s'internationalisent¹⁸.

¹⁷ Idem, P.180-181.

¹⁸ JOHAN BOUGLET, « la stratégie d'entreprise », op cit, P.181.

Section 02 : Eléments de base des stratégies d'internationalisation

Les dirigeants d'entreprises aujourd'hui, confrontés à une concurrence mondiale, ne peuvent plus envisager le développement de leur activité sans inclure dans leur réflexion stratégique la dimension internationale. Ils sont donc amenés à définir des politiques d'entreprise leur permettant de construire des stratégies d'internationalisation pertinentes pour y faire face.

Dans cette deuxième section, nous présenterons les concepts relative aux stratégies d'internationalisation ainsi on va parler sur les stratégies de développement des l'entreprises, pour en conclure avec la classification des stratégies d'internationalisation des entreprises.

2.1. Concepts relatives aux stratégies d'internationalisation

2.1.1. La stratégie

La stratégie d'entreprise trouve ses racines dans l'art de la guerre. Il s'agit notamment, dans un cas comme dans l'autre, d'atteindre les objectifs stratégiques. La stratégie d'entreprise est aujourd'hui devenue une discipline à part entière, organisée selon une logique particulière, avec des enjeux qui lui sont propres¹⁹.

La plupart des gens utilisent le mot « stratégie » pour designer toutes sortes de plans ou de programmes, mais une véritable stratégie, qui procurera à une entreprise une performance économique supérieure, est autre chose. Une entreprise possède un avantage concurrentiel lorsqu'elle crée de la valeur pour ses clients et qu'elle peut s'approprier une partie de cette valeur en raison d'un positionnement sectoriel qui la met à l'abri d'une érosion des profits provoquée par l'action combinée des cinq forces. Autrement dit : une entreprise possède un avantage concurrentiel lorsqu'elle obtient une rentabilité supérieure en étant différente de ses rivales.

La définition que Porter donne de la stratégie n'est pas descriptive. C'est plutôt l'ensemble de principes directeurs qui permettent de distinguer une bonne stratégie d'une mauvaise, et qui portent sur le contenu et l'objectif à atteindre, non sur le processus de prise de décision ou sur les moyens mis en œuvre pour atteindre cet objectif²⁰.

2.1.1.1. Les origines de la discipline

La stratégie d'entreprise est apparue au cours des années 1960. Mais son origine, plus ancienne, vient du domaine militaire. Étymologiquement, stratos signifie en grec « foule », « armée », d'où dérivent stratègos « chef d'armée », et stratègia « commandement d'une armée ».

Tarondeau* souligne les liens entre stratégie d'entreprise et stratégie militaire : « De Sun Tzu à nos jours, sur plus de deux millénaires, les principes de la stratégie militaire ont été élaborés progressivement. L'action d'une entreprise est inspirée par la poursuite d'intérêts supérieurs baptisés "objectifs stratégiques" mais que les militaires qualifieraient de politiques. Les décisions stratégiques portent sur le choix de domaines d'activités et sur la nature et l'intensité de cet engagement. En langage militaire, on dirait qu'il s'agit du choix de l'adversaire et des alliés, du lieu et du moment du combat, de la nature et de l'importance des moyens à engager. Le processus d'analyse stratégique consiste à identifier, évaluer et comparer ses forces et faiblesses par rapport à celles des adversaires ; à analyser les évolutions probables de l'environnement pour y déceler des conditions propices ou

¹⁹ JOHAN BOUGLET, « la stratégie d'entreprise », op cit, P.13.

²⁰ Joan MARGRETTA, « comprendre Michel Porter », édition Eyrolles, Paris, P.95-96.

* Jean-Claude TARONDEAU, « les stratégies fondées sur les savoirs », Echos (Les),20/04/2000.

défavorables à l'action. En compte et on ausculte ses divisions, on espionne l'adversaire, et on attend que les vents, les augures ou le terrain soient propices à l'assaut. La victoire devrait récompenser celui qui maîtrise le mieux la mise en application des principes de la guerre ».

Aujourd'hui, la stratégie d'entreprise s'est imposée comme une discipline à part entière, mais la métaphore militaire reste souvent utile, notamment pour appréhender les rapports concurrentiels souvent très intenses entre les entreprises²¹.

2.1.1.2. Concepts stratégiques :

Plusieurs concepts peuvent être confondus avec le mot stratégie :

- **Politique** : orientations globales et objectifs généraux pris par les entreprises au regard de l'environnement dans lequel elles évoluent.
- **Tactique** : gestion des moyens et offre de moyens permettant aux stratégies de décider.
- **Mission** : raison de l'entreprise.
- **Vision** : moyen de description d'un état futur désiré.
« La définition de la mission et de la vision de l'entreprise fait partie du processus de planification stratégique ».
- **Le but** : définition de l'orientation générale et des missions de l'entreprise.
« La stratégie est une décision sur les buts et les moyens à employer ».
- **Les objectifs** : buts concrets à atteindre à moyen terme, dans le cadre de la politique globale de l'entreprise.

2.1.1.3. Les objectifs stratégique :

Toute organisation, quelle que soit sa nature (entreprise, association) ou sa taille, poursuit un ensemble d'objectifs, le schéma suivant, que l'on doit à Ansoff, montre que l'on peut distinguer trois niveaux dans l'entreprise : stratégique, tactique, opérationnel²².

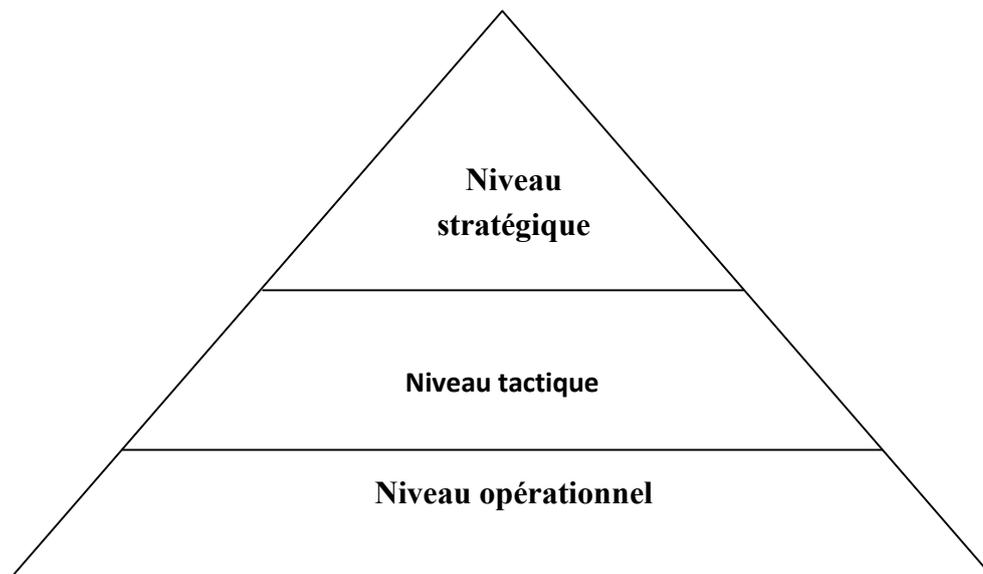


Figure 01 : les trois niveaux dans l'entreprise.

Source : JOHAN BOUGLET, « la stratégie d'entreprise », op cit, P.14.

²¹ JOHAN BOUGLET, « la stratégie d'entreprise », op cit, P.13.

²² Idem, P.14.

Ansoff distingue ces trois niveaux pour montrer qu'il existe différents types de décisions (stratégiques, tactiques et opérationnelles). Il est possible de répondre cette distinction pour décrire les différents types d'objectif.

- ✓ **Les objectifs stratégiques** engagent l'organisation sur le long terme et son susceptibles d'influencer durablement la performance. Il s'agit par exemple de maintenir une position de leader, de mener une politique d'acquisitions, ou encore de s'implanter sur de nouveaux marchés. Les objectifs stratégiques définissent donc les grandes orientations de l'organisation et relèvent de la direction générale.
- ✓ **Les objectifs tactiques** concernent l'encadrement et visent des effets sur le moyen terme (exemple : atteindre un positionnement particulier sur les nouveaux marchés visés, ce qui relève de la direction commerciale).
- ✓ **Les objectifs opérationnels** concernant quant à eux le court terme permettent l'application des grandes orientations. Alors que les objectifs stratégiques relèvent de la direction générale, les objectifs opérationnels sont l'affaire des directions opérationnelles (financière, commerciale, des ressources humaines)²³.

2.1.2. La mondialisation

La mondialisation est un processus qui implique une interdépendance croissante des économies nationales dans le cadre d'un marché planétaire : traduction du terme anglais globalization, apparu dans la presse financière américaine au milieu des années 1980, il s'agit d'un phénomène multidimensionnel qui recouvre les échanges internationaux de biens et services, la globalisation de la production sous l'effet des stratégies des firmes multinationales, mais aussi l'unification des marchés de capitaux et la circulations des informations et des idées. Tous ces éléments se combinent, se cumulent, et font système pour édifier une économie globalisée. L'histoire de la mondialisation est aussi ancienne que celle des premiers échanges à l'aube de l'humanité : depuis le XIX e siècle, l'industrialisation, la division du travail et l'extension des marchés ont conduit à intensifier les échanges économiques, et à affiner la spécialisation internationale. À partir des années 1990, avec la chute de l'Union Soviétique, l'essor des technologies, d'information et de communication (TIC), et l'insertion des économies émergentes dans la compétition internationale, la dynamique de l'ouverture internationale et de la mondialisation s'est encore accélérée. La diminution des coûts de transports et de communication a contribué à comprimer le temps et l'espace et à développer un marché mondial unifié pour le commerce et les investissements. Si, à l'échelle de l'histoire, la mondialisation économique correspond à la généralisation du capitalisme de marché et de libre entreprise, elle n'impose pas une uniformisation de l'organisation économique et sociale, puisque la singularité des modèles nationaux persiste à travers la multiplicité des systèmes productifs, des institutions politiques, des choix de politiques publics, et des cultures nationales²⁴.

La mondialisation de l'économie offre de nouvelles opportunités d'investissement, de production et d'échanges, bouleverse la géographie de la richesse entre les nations et en leur sein, favorise l'émergence d'une classe moyenne dans de nombreux pays, mais s'accompagne également de profonds déséquilibres et violents rapports de force générateurs de tensions politiques, et produit de l'insécurité économique et sociale par une intensification de la concurrence, une incessante « destruction créatrice » qui bouleverse les positions acquises sur les marchés. Souvent présentée comme la première grande crise de la mondialisation, la crise financière internationale qui a débuté à l'été 2007 aux États-Unis a montré la rapidité de

²³ JOHAN BOUGLET, « la stratégie d'entreprise », op cit, P.14-15.

²⁴ Laurent BRAQUET, « l'essentiel pour comprendre la mondialisation », édition Gualino, Paris, 2014, P.3-4.

propagation des chocs économiques et l'intrication profonde des économies nationales aujourd'hui : l'instabilité financière et le risque systémique sur les marchés de capitaux se sont mués en « grande récession », accompagnée d'une remontée du taux de chômage dans de nombreux pays et d'une contraction des échanges mondiaux, jusqu'à menacer l'édifice même de la mondialisation, et raviver la tentation du retour aux politiques protectionniste. Si la mondialisation contemporaine constitue, selon les grandes institutions internationales, un puissant facteur de la croissance, de développement, d'élévation des niveaux de vie et d'éradication de la pauvreté, elle demeure l'objet d'âpres débats qui opposent les partisans des vertus supposées du libre échange mondial (baisse de prix, accès à une grande variété de biens et services pour le consommateur, progrès technologiques), aux analystes critiques qui mettent l'accent sur les déséquilibres économiques et sociaux qu'elle entraîne dans son sillage (délocalisations, insécurité professionnelle, instabilité financière et dégâts environnementaux). Si les premiers insistent sur les bienfaits de la concurrence internationale et le gain mutuel à l'échange, les seconds dénoncent la toute-puissance des marchés, le déchaînement des intérêts privés, les destructions d'emplois et les facteurs économiques, sociales et territoriales que sa dynamique est susceptible d'engendrer²⁵.

2.1.2.1. La notion de la mondialisation

La mondialisation désigne un processus par lequel les échanges en biens et services, capitaux, hommes et cultures se développent à l'échelle de la planète et créent les interactions de plus en plus fortes entre différentes parties du monde. Le commerce à longue distance n'est pas récent : Marco Polo entreprit un voyage en Chine à la fin du XIII^e siècle pour en ramener de la soie ; Christophe Colomb, deux siècles plus tard, découvrit l'Amérique en cherchant une route en direction des Indes et des épices. Mais la seconde moitié du XX^e siècle marque une accélération spectaculaire des divers flux d'échanges. Cette accélération s'appuie sur des révolutions techniques majeures dans les domaines des transports, de l'informatique et des télécommunications, mais aussi sur des choix économiques et politiques qui ont favorisé l'ouverture des marchés. La mondialisation se caractérise par une intensification des échanges internationaux, qui touche à la fois :

- ✓ Les biens : biens de consommation, technologies, services.
- ✓ La production : stratégies d'implantation des entreprises en fonction de divers facteurs (coûts, débouchés, fiabilité).
- ✓ Les capitaux : les institutions financières collectent les places des capitaux dans le monde entier.

Pour autant, la mondialisation n'atteint pas la même ampleur selon les flux d'échange et ne touche pas de la même manière les différentes parties du monde²⁶.

2.1.2.2. Le cadre de la mondialisation

De multiples organisations internationales, mises en place après la Seconde Guerre mondiale ont créé un climat favorable au développement des échanges internationaux.

- OMC (Organisation Mondiale du Commerce) joue un rôle majeur parmi elles. Créée en 1995, cette institution veille au respect des accords multilatéraux et organise des négociations multilatérales pour poursuivre le mouvement de libéralisation du commerce mondial dans le respect des règles d'une concurrence loyale. Elle est dotée d'un organe de règlement des différends et de surveillance de la mise en œuvre des décisions.

²⁵ Laurent BRAQUET, « l'essentiel pour comprendre la mondialisation », op cit, P.3-4.

²⁶ Corinne PASCO-BERHO, « marketing international », édition dunod, Paris, 2007, P.4.

- **Accord gérés par l'OMC**
 - Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT).
 - Accord général sur le commerce et le service (AGCS ou GATS en anglais).
 - Accord sur les respects de la propriété industrielle qui touchent le commerce (ADPIC ou TRIPS en anglais).
 - Accord sur les mesures concernant les investissements étrangers liés au commerce (APIC ou TRIMS en anglais).
 - Accord sur les mesures sanitaires ou phytosanitaires (SPS).
 - Accord sur les obstacles techniques liés au commerce (AOTC ou TBT en anglais).
 - Accord sur l'agriculture.
 - Des organismes financiers tels que le FMI (Fond Monétaire International), la BM (Banque Mondial) ou la BERD (Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement) contribuent en particulier au rééquilibrage des déficits de balance des paiements, au financement des pays du tiers-monde et de certains projets d'investissements.
 - Les accords régionaux et bilatéraux se multiplient et contribuent à la négociation des échanges mondiaux et à la constitution de blocs régionaux²⁷.

2.1.2.3. Les acteurs de la mondialisation

Tableau 01 : les acteurs de la mondialisation.

Acteurs	Stratégies
États	Recherchent à développer l'attractivité de leur territoire par le biais des politiques publiques d'infrastructures, d'éducation et en garantissant la sécurité politique et économique, la stabilité juridique et financière.
Firmes multinationales FMN	Réalisent les investissements directs à l'étranger (IDE) et mettent en concurrence les territoires dans le cadre de leurs décisions d'implantation et de délocalisations en fonction d'une stratégie globale de production.
Organisations Non Gouvernementales ONG	Sont des acteurs majeurs dans le domaine humanitaire, des droits humains, de l'environnement, de l'aide au développement et se posent souvent en contre-pouvoir aux États et aux FMN.
Acteurs de la finance mondiale	Banques, fonds de pension, investisseurs institutionnels font circuler l'argent entre financeurs et emprunteurs gèrent les risques liés à cette circulation mais ont aussi une action spéculative qui expose États et épargnants à des risques financiers importants.
Autres acteurs	PME, individus, par leurs choix de consommation et d'approvisionnement sont aussi des acteurs de la mondialisation.

Source : Corinne PASCO-BERHO, « marketing international », 7^{ème} édition dunod, Paris 2008, P.9.

²⁷ Corinne PASCO-BERHO, « marketing international », 7^{ème} édition dunod, Paris 2008, P.7-9.

La mondialisation ne se réduit pas aux flux et aux réseaux. Elle doit se comprendre comme l'interaction d'acteurs de en plus nombreux, aux intérêts parfois contradictoire, agissant à des échelles différentes. Ces acteurs participent à l'élaboration d'une nouvelle répartition des pôles moteurs de l'économie mondiale.

Pendant longtemps, les Etats géraient leurs affaires dans un cadre national aux frontières délimitées : ils intervenaient pour soutenir leurs économies (protectionnisme, nationalisation) ou définir les priorités à travers des politiques de planification plus ou moins incitative, pour organiser une certaine redistribution des fruits de la croissance à travers les avantages sociaux de l'Etat-providence. Cependant, la mondialisation réduit aussi leurs pouvoirs en faisant disparaître les frontières en facilitant l'émergence les nouveaux acteurs non soumis au pouvoir des Etats (FMN, ONG).

Dans le cadre de la mondialisation, trois organismes jouent un rôle important : l'OMC qui encourage les échanges mondiaux en limitant le protectionnisme et on arbitrant les différends entre Etats, le FMI qui surveille la stabilité financière mondiale et la Banque Mondiale qui accord des prêts aux pays en difficulté afin de permettre leur développement en échange de la mise en place d'une réformes structurelles libérales. Le contexte de mise en place de ces institutions explique une domination totale des pays riches à l'intérieur de ces organisations. Dans le cadre d'une économie devenue multipolaire, les organisations internationales sont de plus en plus contestées et doivent se réformer, notamment pour laisser une place plus importante aux puissances émergentes.

La puissance économique et financière des FMN dépasse celle de certains Etats et en fait de puissants groupes de pression dans le cadre de la gouvernance économique mondiale. Ces entreprises, bien qu'elles maintiennent un fort ancrage national (siège social, contrôle du capital, dirigeants), s'organisent selon trois logiques : l'accès aux matières premières, l'accès aux marchés et l'exploitation des avantages comparatifs des territoires. Elles sont aussi à l'origine d'une nouvelle internationale du travail qui recherche les meilleurs conditions de conception et d'élaboration de leur production.

2.1.3. Les firmes multinationales

2.1.3.1. Le cadre d'apparition de la FMN

L'apparition des FMN remonte aux années 50, dans un contexte de prédominance d'oligopoles nationaux, à ce stade, NOREL Philippe les qualifie de firmes « primaire » dans la principale stratégie est l'approvisionnement par un processus d'intégration verticale. Les investissements étrangers consistaient à s'implanter dans une zone ayant les matières premières nécessaires à leurs activités. Ce n'est qu'à partir que la firme « multidomestique » apparaît, notamment, par l'implantation des filiales-relais ou filiales-atelier. Par conséquent, les entreprises se sont intégrées dans une logique de rationalisation des coûts de production, cette période se caractérise par l'évolution des processus productifs et par l'apparition des firmes multinationales modernes.

L'évolution des besoins de la demande et de l'offre par l'intensification de la concurrence basée essentiellement sur l'innovation et les technologies d'une part, et le système économique et financier mondial d'autre part, ont conduit les firmes multinationales à se transformer dans les années 1980 et 1990, cette période est marquée par la présence de marché fluctuant et complexes. Par conséquent, plusieurs firmes multinationales se sont devenues des firmes globales et des réseaux de firmes qui se fondent sur des stratégies d'innovation ou de flexibilité, laissant pour compte les stratégies conglomerales au profit des réseaux productifs transterritoriaux plus cohérents. A partir de ces évolutions, plusieurs auteurs ont développés leurs analyses et approches théoriques expliquant le phénomène de la multinationalisation²⁸.

2.1.3.2. Définition

Une firme multinationale (FMN) est une grande entreprise qui a une maison mère et qui d'autres filiales dans plusieurs pays. Elles sont définies comme des firmes qui possèdent ou contrôlent des entreprises produisant dans plusieurs pays. Elles délocalisent leur production afin de produire à l'échelle mondiale en diversifiant les lieux de production, de distribution et de financement selon une stratégie prenant en compte les différences et les atouts des pays d'implantation.

De même on parle de multinationale surtout en terme d'investissement directe étranger (IDE) qui correspond à la fraction du capital qui va être consacrée au développement de filiales hors des frontières pour produire, commercialiser et accroître l'activité d'un groupe à l'échelle mondiale.

Maurice BYE définit en 1953 « les grandes unités inter territoriales » comme « un ensemble intégré des organisations de production contrôlées en divers territoires, par un centre unique de décision ». Cette définition a ensuite été enrichie en 1960 par **Stephen HYMER** qui s'appuie sur l'importance du contrôle dans la définition de la firme étrangère à partir de deux principes pouvant inciter un investisseur à vouloir prendre le contrôle. En premier lieu, l'investisseur doit assurer la sécurité de son investissement et contrôler l'ensemble du rendement des capitaux investis, en seconde lieu, les structures de compétition entre firmes seront modifiées, les firmes doivent donc organiser une connivence avec ses filiales étrangères. Ce qui implique une organisation interne entre filiales en réseau d'échange international fondé sur une volonté de modifier à son avantage les conditions de la concurrence internationale au sein des grands oligopoles²⁹.

²⁸ GRAICHE L, « les formes d'implantation des firmes en Algérie : objectifs et stratégies », thèse en vue de l'obtention du doctorat en science de gestion, université de Tizi Ouzou, 2012, P.11.

²⁹ Idem, P.12-13.

KINDELBERGER distingue en 1971 trois firmes ayant des activités dans le monde en fonction de leurs relations avec les pays dans lesquels elles opèrent, ceci en suivant une classification des entreprises selon qu'elles soient multinationales, transnationales, internationales ou mondiales :

- Les firmes nationales : ce sont des firmes citoyennes produisant à l'étranger.
- Les sociétés internationales : ce sont des entreprises qui prennent des décisions pour seule finalité le profit, sans se référer aux législations et politiques du pays où elles opèrent.
- La firme multinationale : ce sont des firmes qui produisent à l'étranger suivant la législation des pays dans lesquels elles opèrent.

VERNON en 1973, propose une définition selon laquelle « la firme multinationale doit avoir une unité de production dans au moins 6 pays et que le chiffre d'affaire annuel doit être supérieur ou égal à 100 million de dollars ».

Les organisations comme l'Organisation des Nations Unies (ONU) ou l'Organisation pour la Coopération et le Développement Économique (OCDE), définissent le caractère « multinational » d'une entreprise en fonction de son impacte sur le commerce et l'investissement dans le monde, elles qualifient de multinationale « toutes entreprises qui, indépendamment de sa forme juridique particulière, exerce un contrôle direct ou indirect sur les actifs possédés par une ou plusieurs entreprises situées dans des pays différents de celui où cette entreprise a son siège sociale ». L'ONU définit la multinationale comme de « grandes entreprises transnationales » qui « possèdent ou contrôlent des infrastructures de production ou de service à l'extérieur du pays dans lequel elles sont basées », nous constatons que l'accent est mis ici sur le contrôle et le caractère multinational de production, le tout basé sur la centralisation du contrôle de gestion qui est effectué depuis le pays d'origine de l'entreprise³⁰.

2.2. Les stratégies de développement des entreprises

2.2.1. La spécialisation

La stratégie de spécialisation consiste à concentrer tous ses efforts sur un DAS unique. Elle est par fois appelée stratégie de « pénétration du marché ». Une entreprise retenant cette option stratégique est dite « mono-activité ». Cela signifie que le périmètre d'activité de l'entreprise se confond avec le DAS choisi³¹.

Cette stratégie consiste à axer ses efforts sur un marché ou un type de produit. C'est souvent la seule possibilité offerte à une PME, l'entreprise devra choisir un des avantages concurrentiels suivants :

- La domination par les coûts : l'entreprise d'une part produit à des coûts inférieurs à ceux des concurrents, pour cela elle dispose de facteurs de production moins coûteux ou d'autre part d'un marché important qui lui permet de bénéficier d'économie d'échelle et des effets d'apprentissage.
- La différenciation du produit : celui-ci est perçu comme unique pour le consommateur, ce qui place l'entreprise dans une situation de monopole.
- La recherche de coûts de production faibles.
- La volonté de poursuivre son développement sans sortir du choix initial de la spécialisation.

³⁰ GRAICHE L, « les formes d'implantation des firmes en Algérie : objectifs et stratégies », op cit, P.14-15.

³¹ JOHAN BOUGLET, « la stratégie d'entreprise », op cit, P.147.

- La spécialisation est aussi la voie obligée pour attacher son nom à une technologie ou à un type de production. Autrement dit, c'est en se spécialisant qu'on devient " incontournable.

2.2.2. La diversification

La diversification consiste, pour une entreprise, à avoir des activités sans rapport direct les unes avec les autres. Cette stratégie consiste pour une entreprise à investir dans des activités nouvelles ou sur de nouveaux marchés. La diversification est d'autant plus importante que les compétences requises pour la nouvelle activité sont différentes de celles nécessitées par le métier de base de l'entreprise³².

2.2.3. La focalisation

La stratégie de focalisation consiste à adopter l'une des deux premières stratégies génériques pour un seul segment de marché. L'avantage concurrentiel est obtenu en proposant une offre très spécifique de manière à créer une « niche » sur le marché. Cette stratégie peut être appropriée pour les entreprises, en particulier les PME, qui ne peuvent prendre le leadership par les coûts ou par la différenciation.

Cette stratégie permet d'éviter la confrontation directe avec la concurrence. L'un des risques de cette stratégie est celui du retournement conjoncturel dans le segment considéré³³.

Tableau 02 : Matrice risque / exigences de la stratégie de focalisation.

Risques	Exigences
<ul style="list-style-type: none">• Un segment trop étroit qui risque d'être remis en cause avec l'émergence d'un substitut.• Risque de rétrécissement de la différenciation entre les produits offerts par l'entreprise spécialisée et la concurrence.	<ul style="list-style-type: none">• Bonne connaissance des marchés de manière à réagir et à s'adapter rapidement.• Bien segmenter le marché auquel on s'adresse.

Source : Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », 1^{ère} édition De Boeck, Bruxelles 2010, P.186

³² JOHAN BOUGLET, « la stratégie d'entreprise », op cit, P.155.

³³ Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », 1^{ère} édition De Boeck, Bruxelles 2010, P.187.

2.2.4. La différenciation

La stratégie de différenciation consiste à produire un avantage concurrentiel en proposant une offre dont la valeur perçue par le client est supérieure à celle des concurrents. L'internationalisation est un facteur important du succès de cette stratégie, plus le segment est étroit, plus le besoin d'extension géographique du marché est nécessaire. Les coûts d'innovation s'amortissent sur des volumes plus importants. Cette approche impose un support marketing important³⁴.

Tableau 03 : Matrice risque / exigences de la stratégie de différenciation.

Risques	Exigences
<ul style="list-style-type: none">• Le facteur de différenciation peut perdre de son importance au fil du temps.• Risque d'imitation et de perte du facteur de différenciation.• Coût élevé de la différenciation.• Risque de ne plus répondre aux attentes des clients.• Risque de banalisation.	<ul style="list-style-type: none">• Capacités marketing et commerciales importantes.• Besoin constant d'innovation et de créativité.• Maîtrise de la technologie du produit.• Identifier clairement ses clients.

Source : Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P186.

2.2.5. Stratégie de domination par les coûts

La stratégie de domination par les coûts consiste à rechercher l'avantage concurrentiel en produisant à des coûts inférieurs à ceux des concurrents, à niveau de qualité équivalente. La valeur de l'offre perçue par le client doit être comparable à celle de la concurrence mais à un prix inférieur.

La stratégie s'applique à des produits relativement standardisés, ayant de forts volumes de vente afin de diminuer le coût par l'effet des économies d'échelle et de la courbe d'expérience. Le développement international est le moyen d'accroître la demande pour atteindre ainsi plus rapidement les volumes nécessaires à la diminution des coûts. Le produit aura été conçu dès l'origine pour le marché mondial. À défaut, il nécessitera des dépenses d'adaptation dont la rentabilité devra être préalablement validée. La stratégie de diminution des coûts est souvent associée aux délocalisations³⁵.

³⁴ Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P186.

³⁵ Idem, P.185.



Tableau 04 : Matrice risque / exigences de la stratégie de domination par les coûts.

Risques	Exigences
<ul style="list-style-type: none">• Un progrès technique peut remettre en cause les investissements et la stratégie.• Arrivée de nouveaux entrants plus compétitifs à travers une stratégie d'imitation.• Capacité d'innovation réduite.• Risque en cas d'incapacité à saisir les évolutions nécessaires du produit.• Apparition de produit de substitution.	<ul style="list-style-type: none">• Investissements conséquents.• Mobilisation importante de capitaux.• Grande maîtrise des processus de production.• Système de distribution peu coûteux.• Incitation sur des objectifs strictement quantitatifs.

Source : Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P185.

2.3. Classification des stratégies d'internationalisation des entreprises

En lançant de nombreux défis et en offrant de nouvelles opportunités, la mondialisation des marchés permet d'élargir le champ des réponses stratégiques des entreprises. Même si ces réponses sont partiellement conditionnées par des facteurs culturels et sectoriels, elles traduisent la grande liberté d'action des dirigeants.

2.3.1. Stratégie internationale

Le modèle de développement international le plus simple pour une entreprise est la stratégie internationale également qualifiée de stratégie d'exportation. Cette stratégie est appropriée pour les entreprises qui présentent les caractéristiques suivantes : faible besoin de différenciation ou d'adaptation des produits au marché local, pas ou peu de pression à la baisse des coûts, bonne implantation sur leur marché domestique. L'entreprise exploite alors les acquis du marché domestique pour son développement international, par le transfert des compétences et des produits domestiques sur les marchés étrangers.

L'entreprise réussira d'autant plus quelle dispose de compétences particulières que les entreprises locales n'ont pas, que l'activité n'est pas dispersée sur plusieurs sites et reste concentrée le plus souvent sur le pays d'origine et enfin dans la mesure où elle ne requiert pas un degré élevé de coordination des activités de R&D, production, marketing ou ventes. Dans le cas de besoin de différenciation des produits pour les nouveaux marchés, le développement reste centralisé et l'adaptation locale limitée.

Cette stratégie doit surtout s'envisager comme la première étape dans le processus de développement international de l'entreprise, avant d'évoluer par la suite vers une stratégie de type multidomestique, globale ou transnationale. Comme la part de son activité à l'international ramenée au chiffre d'affaire reste modeste, certains auteurs ne considèrent pas ces entreprises comme étant variablement internationales.

Le modèle présente aussi certaines faiblesses. D'abord, une capacité souvent plus limitée que celles des acteurs locaux à répondre aux demandes d'adaptation locale. Ceux-ci, présents sur le marché, sont normalement plus à même d'anticiper et de répondre aux évolutions des besoins. De plus, la stratégie internationale concentrant le plus souvent la majorité de l'activité sur un seul centre, ne permet pas vraiment de tirer avantage de l'optimisation de la chaîne de valeur, ce qui constitue un handicap en cas de pression à la baisse des coûts³⁶.

³⁶ Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.170.

2.3.2. Stratégie multidomestique

L'entreprise multidomestique applique une stratégie spécifique à chaque marché étranger considérant chaque pays comme un marché à part. Les compétences et les produits sont transférés sur les marchés étrangers et sont adaptés en fonction des conditions et des besoins des marchés locaux. L'entreprise cherche ainsi à développer une forte réactivité aux besoins d'adaptation locaux pour mieux concurrencer les entreprises locales. Cette stratégie est particulièrement adaptée aux activités pour lesquelles le besoin d'adaptation locale est important.

Le management local a la responsabilité de toute la chaîne de valeur : R&D, approvisionnement, production, marketing et commercialisation. En contre partie, il est responsable du résultat. Les filiales doivent être sensibles aux opportunités et aux besoins locaux, identifier le niveau optimal d'adaptation locale et disposer de suffisamment d'autonomie.

Le modèle multidomestique présente certains inconvénients. Il ne permet pas de bénéficier d'économies d'échelle et des effets de la courbe d'expérience, ou encore de tirer suffisamment avantage du réseau des filiales étrangères par transfert de connaissances et de savoirs, par la coordination de la stratégie des filiales. Dès lors, la firme multidomestique ne sera pas bien positionnée si la recherche de l'efficacité globale et la réduction des coûts deviennent critiques. De surcroît, du fait de la duplication des sites, les coûts de structure sont souvent élevés.

Le risque est aussi de développer localement un esprit d'indépendance susceptible d'entraîner avec le temps encore plus de difficultés dans les transferts de produit et de savoirs entre les différentes entités mondiales.

Aussi, l'entreprise multidomestique s'adapte. La firme multidomestique moderne suit la tradition de l'ancienne mais un rôle plus important est assuré par la maison mère. Elle se présente désormais moins comme une confédération sans liens d'entités et plus comme une firme multinationale dotée d'une forte culture de décentralisation, d'adaptation locale et de différenciation des produits. Le siège assure alors un rôle critique dans l'amélioration de la compétitivité de la firme multidomestique. Le rôle des filiales est d'être réactives localement ; celui du siège est d'améliorer l'intégration globale, conduire les analyses stratégiques, développer des stratégies compétitives globales, assurer l'allocation des ressources et la sélection des marchés, coordonner les projets de fusions et d'acquisitions, faire les choix en matière de R&D et de technologie afin notamment d'éliminer les doublons.

2.3.3. Stratégie globale

La stratégie globale se focalise sur l'amélioration de la profitabilité par la réduction des coûts grâce à la standardisation, aux économies d'échelle, à la courbe d'expérience et aux économies liées à la localisation. L'entreprise ne cherche pas à répondre aux spécificités locales ; elle s'adresse au marché mondial comme à un seul marché, sans différenciation locale, en commercialisant un produit standard dans une logique stricte de réduction des coûts. La stratégie est définie et contrôlée par le siège selon un processus « top down ». Cette stratégie est généralement associée à une politique de prix agressive. La production, le marketing, la R&D sont concentrés dans un nombre limité de localisations sélectionnées en fonction des avantages que celles-ci procurent³⁷.

Cette stratégie se justifie plus particulièrement dans des secteurs d'activités fortement exposés aux pressions sur les coûts sans besoin de différenciation. Le principal inconvénient de cette stratégie est bien sûr de ne pas tenir compte de la demande de différenciation au niveau local.

³⁷ Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.171.

2.3.4. Stratégie transnationale

Face à la pression concurrentielle toujours plus intense, certaines entreprises s'efforcent de développer une stratégie qui concilie à la fois un niveau élevé d'intégration et de réduction des coûts avec une réactivité aux spécificités des besoins d'adaptation locaux³⁸.

Tableau 05 : Forces et faiblesses des stratégies internationales.

Stratégies	Forces	Limites
Stratégie internationale	<ul style="list-style-type: none"> • Diffuse les compétence et les produits et services de la maison mère. • Coûts faibles car peu customisation des produits et services. • Fort degré de coordination. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible capacité d'adaptation aux marchés locaux. • Faible capacité à tirer avantage des innovations et de besoins des marchés locaux.
Stratégie multidomestique	<ul style="list-style-type: none"> • Forte capacité d'adaptation des produits et services au besoin des marchés locaux. • Capacité à détecter les opportunités locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible capacité à réaliser des réductions de coût grâce aux économies d'échelle. • Difficultés à transférer les connaissances et les produits entre les filiales et les pays.
Stratégie globale	<ul style="list-style-type: none"> • Forte intégration au niveau mondial. • Standardisation facteur d'économie d'échelle et diminution des coûts. • Standardisation facilite la qualité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de capacité d'adaptation aux marchés locaux. • Concentration des activités sur nombre limité de centres peut conduire à forte dépendance.
Stratégie Transnationale	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à réaliser des économies d'échelle. • Capacité d'adaptation aux marchés locaux. • Capacité à localiser les activités dans des localisations optimales. • Capacité à accroître l'échange de connaissances et d'expérience entre le siège et les filiales et entre filiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficultés à déterminer la localisation optimale des activités qui assure coûts bas et qualité. • Difficultés à définir l'organisation capable de répondre au besoin d'intégration et au besoin d'adaptation locale. • Difficulté à assurer les échanges de croissances et de compétences.

Source : Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.172.

En effet, la principale faiblesse de l'entreprise globale est de ne pas tenir compte des préférences locales ; alors que, de son coté, l'entreprise multi domestique faiblement intégrée n'est pas en mesure d'optimiser sa chaîne de valeur.

De plus, l'entreprise multinationale moderne est consciente que les compétences et les produits ne peuvent être uniquement ceux du pays d'origine et qu'elle ne peut se priver des compétences des autres pays et filiales. Les flux des compétences et des produits ne sont plus

³⁸ Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.171.

alors exclusivement du siège vers les filiales mais aussi des filiales vers le siège ainsi contre filiales.

Les entreprises qui tentent de concilier ces objectifs en combinant stratégie globale stratégie multidomestique sont dites transnationales. C'est une approche qui se justifie dans les cas de plus en plus nombreux dans lesquels l'entreprise est soumise à la fois à pression de la réduction des coûts et au besoin d'adaptation locale.

La principale difficulté de cette stratégie réside dans sa mise en œuvre et dans la construction de l'organisation capable de supporter la stratégie en raison des demandes antagonistes de baisses de coûts et d'adaptation locale. le besoin d'adaptation locale impliquant moins d'intégration risque d'entraîner logiquement les augmentations de coûts.

Section 03 : Approche théorique de l'internationalisation

La théorie économique et des organisations ont fourni plusieurs modèles explicatifs de l'internationalisation des entreprises. Ceux-ci ont permis notamment de mieux identifier les principaux facteurs qui conduisent les entreprises à s'engager dans une stratégie de développement international. Ils permettent parfois aussi de comprendre pourquoi certaines entreprises réussissent dans cette stratégie alors que d'autres échouent.

Parmi les modèles développés par la théorie, beaucoup expliquent le processus d'internationalisation et justifient l'existence de firmes multinationales par le biais de facteurs internes à l'entreprise. L'objet ici n'est pas de reprendre toutes ces contributions, mais de présenter les principales théories qui expliquent le phénomène d'internationalisation.

Dans cette troisième section, nous présenterons les différentes théories de l'internationalisation ainsi on va parler des modèles explicatif de l'internationalisation.

3.1. Les théories traditionnelles du commerce international

Le commerce international a fait l'objet d'une analyse scientifique au tournant du XIII^{ème} siècle, s'opposant à la doctrine mercantiliste alors en vigueur, qui voyait là un jeu à somme nulle. Amorcée par le « père de l'économie politique », Adam SMITH, cette nouvelle analyse du commerce international, visant à montrer au contraire que le commerce entre nation procure un gain net, sera approfondie par David RICARDO, puis au XX^{ème} siècle par Eli HECKSCHER, Bertil OHLIN et Paul SAMUELSON.

3.1.1. La théorie de l'avantage absolu « Adam SMITH »

Les thèses développées par Adam Smith (1723-1790) dans l'ouvrage « recherche sur la nature et les cause de la richesse d'une nation (1776) » forment le point de départ de l'analyse classique des échanges internationaux. Philosophe au tant qu'économiste, Smith a longuement développé la thèse selon laquelle l'efficacité naît de la division des tâches et de l'interdépendance entre les individus dans la société, thèse qu'il développe également à l'échelle internationale pour montrer les vertus d'un commerce libre d'entraves, contrairement aux thèses mercantiliste, alors dominante, qui considéraient le commerce un « jeu à somme nulle », dans lequel « nul ne perd...que l'autre n'y gagne ».

Pour montrer les bienfaits d'un libre commerce entre les nations, Smith avance plusieurs arguments³⁹ :

- Le commerce extérieur permet d'écouler les excédents et de se procurer en échange des biens utiles pour lesquels existe une demande : « Donnez-moi ce dont j'ai besoin, et vous aurez de moi ce dont vous avez besoin vous-même »⁴⁰.

³⁹ BELFATMI. S, « management d'une opération d'exportation », mémoire de magister de l'université d'Oran, 2011. P.207.

⁴⁰ Adam SMITH, « recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations », édition Gallimard, 1976, P.48.

- Le commerce international stimule la division du travail. Le commerce élargit les débouchés pour chaque type de production, permettant de pousser plus loin la division du travail.
- Le miracle de la multiplication du vin et des draps. Cependant, ces bienfaits supposent que chaque pays joue le jeu de la spécialisation en développant les activités où il dispose d'un avantage absolue, celle où le coût par unité produite est inférieur à ce qu'il est à l'étranger, et qu'il abandonne celles où les coûts (absolus) sont plus élevés. Cette proposition est connue sous le nom de « principe de l'avantage absolu », tous simplement parce qu'elle fonde la spécialisation sur la comparaison (de pays à pays) des niveaux absolus des coûts de production.
- Le commerce international stimule la croissance. En outre, le commerce international en augmentant le produit national et en réduisant les coûts et les prix des biens consommés, peut également permettre de porter le niveau d'activité bien au-delà de la satisfaction des besoins de consommation immédiate. L'élévation corrélative de l'épargne autoriserait alors un accroissement du stock capital qui, à son tour, accélérerait la croissance économique.

3.1.2. La théorie de l'avantage comparatif « David RICARDO »

Le principe de l'avantage absolu implique qu'un pays dont les coûts seraient plus élevés qu'à l'étranger, dans tous les domaines de production, serait condamné à l'autarcie. Ne pouvant rien vendre à l'extérieur, il ne pourrait rien y acheter. C'est précisément ce que conteste Ricardo qui, le premier, a montré que le commerce international est fondé, non sur les différences, de pays à pays, des coûts absolus, mais sur celles des coûts comparatifs, « le commerce entre deux pays peut être bénéfique pour les deux pays si chaque pays exporte les biens pour lesquels il possède un avantage comparatif »⁴¹, réalisant ainsi une avancé théorique décisive durable.

Formulée dans différents écrits échelonnés de 1808 à 1817, la « loi des coûts comparatifs » constitue le « pivot » autour ou à partir duquel ont été réalisées la plupart de formulations théoriques ultérieures. Elle est à la fois une explication originale du commerce international est un vibrant plaidoyer en faveur du libre-échange sur l'autarcie. Il s'énonce ainsi « les pays sont gagnants à l'échange s'ils se spécialisent dans la production du (des) bien(s) qui supportent le(s) coût(s) de production relatif(s) le(s) plus faible(s) et s'ils important le(s) bien(s) qui supporte(nt) le(s) coût(s) de production relatif(s) le(s) plus élevé(s)⁴² ».

Le raisonnement de Ricardo s'appui sur une constellation d'hypothèses. Parmi les plus importantes, il faut citer⁴³ :

- Hypothèse n° 1. A l'intérieur de chaque pays, il n'existe aucune entrave au libre déplacement des marchandises et des facteurs de production (travail et capital).

⁴¹ Paul R. KRUGMAN, al « économie internationale », 4^{ème} édition De Boeck, Bruxelles, 2003, P.15.

⁴² B.GUILLOCHON, al, « économie internationale », 8^{ème} édition Dunod, Paris, 2016, P.5.

⁴³ BELFATMI. S, « management d'une opération d'exportation », op cit, P.210.

- Hypothèse n° 2. A l'échelle internationale, les marchandises se déplacent librement (hypothèse de libre-échange). En revanche, les facteurs de production sont immobiles d'un pays à l'autre. Cette immobilité, sinon total, est supposée être suffisante pour que les facteurs ne puissent être concurrents directement de pays à pays.
- Hypothèse n° 3. Dans chaque pays, les marchés des biens et des facteurs sont soumis à la « concurrence pure et parfaite », ce qui implique qu'aucune entreprise ne dispose d'un poids suffisant pour imposer ses conditions de prix ou pour être capable d'influencer le volume total de l'offre ; qu'il n'existe aucune restriction à l'arrivée de nouveaux concurrents (libre établissement ou libre entrée dans la branche), ou au libre déplacement, entre les secteurs, des facteurs de production (mobilité intersectorielle).
- Hypothèse n°4. Conformément à une tradition bien établie connue sous le nom « loi de la valeur de travail », Ricardo, admettant la réductibilité du capital en temps de travail, postule qu'à l'intérieur de chaque pays les marchandises s'échangent en proportion des quantités de travail nécessaires à leur fabrication. Si, par exemple, la production d'une mesure de drap requiert deux heures de travail, alors que celle d'un boisseau de blé ne nécessite qu'une heure, une mesure de drap s'échangera contre deux boisseaux de blé.
- Hypothèse n° 5. Quel que soit le bien considéré, sa production est supposée exiger la mise en œuvre de facteurs (travail, capital, ressources naturelles) dans des proportions précises. Ceci signifie, par exemple, que, pour produire du blé, une seule technique est disponible à un moment et dans un pays donné. On peut choisir entre plusieurs méthodes de culture plus ou moins extensives. On dit encore que la production s'effectue « à coefficients fixes », sans substitution possible entre les facteurs.
- Hypothèse n° 6. En outre, il n'existe aucun avantage (ni désavantage) à produire en grandes séries plutôt qu'en petites. Le prix de revient unitaire est supposé être le même dans les deux cas. On dit alors que la production s'effectue « à coûts ou à rendements d'échelle constants ».

A partir de ces hypothèses, Ricardo propose une analyse originale du commerce international.

3.1.3. La théorie Suédoise de l'échange international (modèle HOS)

« Dans les années soixante, une vague de travaux consacrés au commerce international introduit une nouvelle dimension dans l'analyse en privilégiant le rôle de la « technologie ». L'origine de ces travaux peut être trouvée de façon surprenante, dans une tentative de vérification de la théorie HOS ».

Le modèle HOS (Heckscher, Ohlin et Samuelson) fonde de l'échange international sur des différences de dotations relatives des facteurs. Cette analyse néoclassique du commerce international vise à approfondir les travaux de Ricardo en expliquant notamment l'origine des différences de coûts de production entre les pays. D'après Ricardo, les différences de coûts s'expliquent par des différences de productivité (donc de technologies de production)⁴⁴.

⁴⁴ BELFATMI. S, « management d'une opération d'exportation », op cit, P.214.

Heckscher (1919) explique ces disparités de coûts par des différences de ressources productives entre nations (c'est-à-dire par des différences de dotations en facteurs de production d'un pays à l'autre), les technologies de production pouvant être facilement transférées d'un pays à l'autre.

Ces inégalités factorielles internationales entraînent des écarts de coûts relatifs de facteurs : le prix du capital (c'est-à-dire le taux d'intérêt) sera plus élevé comparativement au prix du travail (c'est-à-dire le salaire) dans les pays où le capital est relativement moins abondant par rapport à la quantité de main d'œuvre disponible.

Ces différences de coûts relatifs des facteurs influencent les prix des produits en fonctions des intensités relatives de facteurs utilisées dans leur production.

La loi des proportions de facteurs, appelée également « loi d'Heckscher-Ohlin », s'énonce ainsi : un pays a intérêt à exporter le bien dont la production est intensive dans le facteur relativement abondant dans ce pays et à importer le bien dont la production est intensive dans le facteur relativement rare (dans ce pays).

Les économistes de l'école Suédoise ont également considéré les effets de la spécialisation internationale sur les prix des facteurs de production. Ils ont avancé la proposition suivante connue sous le nom de théorème de Stolper-Samuelson : la hausse des prix d'un produit a pour effet d'augmenter la rémunération réelle du facteur productif dont l'emploi est le plus intensif dans cette production. Ce théorème met en évidence un effet du commerce international sur la répartition interne des revenus : les détenteurs du facteur rare perdent à l'échange international tandis que les détenteurs du facteur abondant y gagnent. Comprend dans ces conditions que les détenteurs du facteur rare soient partisans de mesure protectionnistes.

Le théorème HOS montre ainsi que « le CI tend à produire une égalisation des rémunérations des facteurs, égalisation qui ne saurait être absolue ». La modification du prix des facteurs se traduit par une modification de la répartition des revenus à l'intérieur de chaque pays.

3.2. Les nouvelles théories du Commerce International

Les théories qui expliquent l'internationalisation des entreprises par des facteurs internes sont les plus nombreuses. Elles ont été développées assez précocement, dès que le processus d'internationalisation des entreprises s'est réellement propagé, à savoir dès les années 1960.

3.2.1. Théorie des avantages monopolistique (avantages spécifiques) de Hymer (1960)

Hymer a eu une influence considérable. Il est le premier à énoncer le paradoxe suivant : comment une firme qui s'implante à l'étranger et subit de ce fait des coûts de délocalisation de sa production, peut rester compétitive face aux entreprises locales qui, au contraire, produisent sur leur propre marché, ont une meilleure connaissance de l'environnement économique local et ont la faveur de leur gouvernement ? La réponse est qu'une firme s'implante à l'étranger pour exploiter des avantages « spécifiques » qui peuvent être de

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

Hymer, sur la base des travaux Coase, met l'accent sur les imperfections structurelles des marchés des biens ou des facteurs de production comme vecteur de l'internalisation. Part 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 source de l'existence d'avantage oligopolistiques est la condition nécessaire à l'investissement à l'étranger.

La contribution de Hymer a influencé les travaux de Kindleberger et de Caves qui ont travaillé sur les avantages oligopolistiques des firmes multinationales. On qualifie souvent de « tradition HKC » les approches qui s'inspirent de Hymer, Kindleberger, Caves qui perçoivent la multinationale en fonction du pouvoir de marché dont disposent les entreprises étrangères face à la concurrence locale⁴⁵.

Le concept d'avantage au niveau international sera repris par la suite par Porter avec la théorie de l'Avantage Concurrentiel. Tandis que Williamson prolongera par la suite les analyses de l'imperfection des marchés sous l'angle des coûts de transactions, c'est-à-dire des coûts occasionnés par l'imperfection du marché.

3.2.2. La théorie du cycle de vie de Vernon ou l'internationalisation par étapes

La théorie du cycle de vie des produits formulée par R.Vernon (1966) vise à expliquer les facteurs d'implantation à l'étranger des entreprises multinationales américaines.

L'approche s'articule autour du concept de cycle de vie du produit et de l'écart technologique entre les pays. La vie d'un produit est rythmée par un cycle constitué de quatre étapes successives : émergence du produit, croissance, maturité et déclin. A chaque phase du cycle de vie du produit les firmes adoptent des stratégies d'internationalisation différentes qui correspondent aux différents stades de l'internationalisation de la firme expliquant ainsi le passage de la production nationale à l'exportation du produit puis à la fabrication à l'étranger et enfin à la réexportation vers le marché de la maison mère à partir de pays tiers⁴⁶.

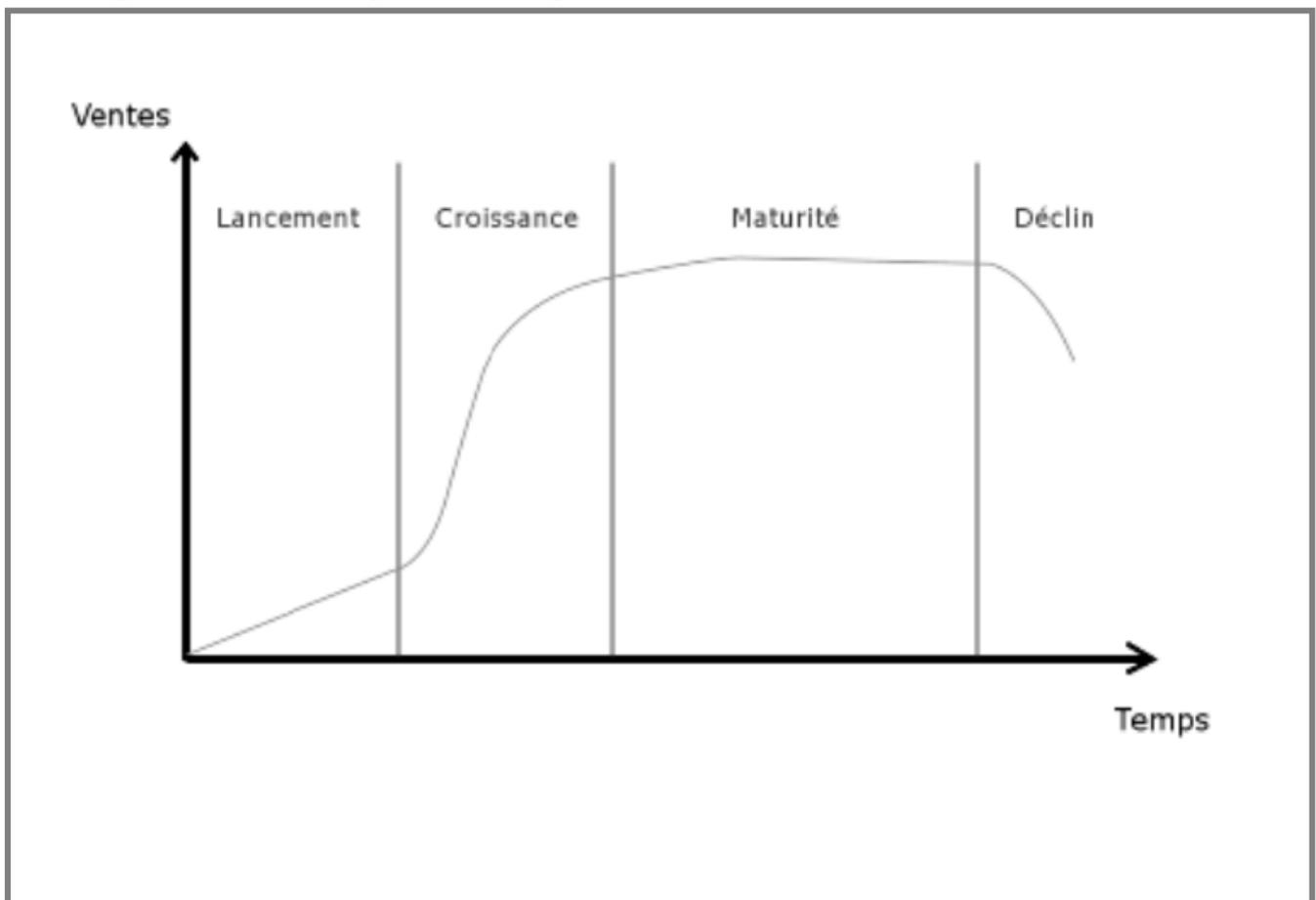
- **Phase de lancement** : le produit nouveau caractérisé par une forte intensité technique et technologique est d'abord vendu dans le pays de l'entreprise innovatrice, en l'occurrence dans la théorie de Vernon, les États-Unis, à un prix élevé ; c'est en effet sur ce seul marché que le pouvoir d'achat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

⁴⁵ Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.137.

⁴⁶ Idem, P.138.

- **Phase de croissance** : le produit fait l'objet d'une demande croissante sur le marché intérieure, le prix du produit commence alors à baisser avec la standardisation et les économies d'échelle, le produit commence à être exporté vers d'autres pays à revenus élevés ou assez élevés et ouverts à l'innovation.
- **Phase de maturité** : le produit arrivant à maturité, l'entreprise perd progressivement son avantage technologique et fait face à la concurrence d'entreprises étrangères imitatrices. Afin de récupérer des parts de marché et contrer la concurrence étrangère, l'entreprise délocalise les produits dans les pays importateurs du produit ou les coûts des facteurs de production sont les plus faibles. L'investissement à l'étranger apparaît alors comme une stratégie défensive destinée à préserver les marges de l'entreprise sur ses différents marchés.
- **Phase de déclin** : le produit se banalise, la production est arrêtée dans le pays de l'entreprise innovatrice en raison de déclin de la demande, mais la demande résiduelle est satisfaite au moyen d'importation en provenance des filiales à l'étranger. La production est alors transférée vers des pays moins développés⁴⁷.

Figure 02 : Stade du cycle de vie du produit.



Source : Catherine MERCIER-SUISSA, Céline BOUVERET-RIVAT, « l'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise », op cit, P.77.

⁴⁷ Catherine MERCIER-SUISSA, Céline BOUVERET-RIVAT, « l'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise », op cit, P.78.



3.2.3. La théorie éclectique ou paradigme OLI (J. Dunning)

La théorie éclectique de J. Dunning constitue une synthèse des théories existantes de l'internationalisation et des coûts de transactions et propose également une explication des choix de déploiement international des firmes.

Selon le modèle, les firmes ont le choix entre trois modalités de pénétration du marché étranger : IDE, licence et exportation. Le choix est fonction de la présence ou non des avantages OLI : avantages spécifiques d'une firme (O : ownership), avantages spécifiques des pays (L : localisation) et avantages de l'internalisation (I : internalisation)⁴⁸.

- **Avantages spécifiques d'une firme O (ownership advantage)**

Les avantages spécifiques à la firme répondent à la question : « Pourquoi les firmes vont-elles à l'étranger ? ». La réponse, nous l'avons déjà vu, est qu'elles deviennent multinationales parce qu'elles détiennent un avantage spécifique qui surpasse, à long terme, les coûts occasionnés par la présence à l'étranger. Ces avantages peuvent être répartis en trois catégories :

- ✓ Ceux liés aux savoirs spécialisés, les innovations et au niveau technologique.
- ✓ Ceux liés aux économies de taille et d'échelle ou de gamme.
- ✓ Celui de nature monopolistique, comme par exemple l'avantage pour une entreprise d'être la première sur un marché ou bien lorsqu'elle détient une marque reconnue par les consommateurs.
- **Avantage spécifique de localisation L (Localisation advantage)**

Les avantages spécifiques de localisation répondent à la question : « Ou l'entreprise doit-elle s'implanter ? ». La firme compare les différentes possibilités offertes par les pays afin de décider où elle maximise le plus ces avantages spécifiques. La comparaison entre les pays peut s'effectuer autour des trois catégories d'éléments que Dunning appelle le paradigme ESP (Environnement, Systems, Policies).

- ✓ La première catégorie couvre l'économie :
 - Qualité et quantité des facteurs de production disponibles.
 - Taille du marché.
 - Transports.
 - Réseaux de distribution.
- ✓ La deuxième traite des éléments sociaux et culturels :
 - Le langage.
 - La culture.
- ✓ La dernière concerne la politique gouvernementale d'un pays⁴⁹.

⁴⁸ Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.141.

⁴⁹ Idem, P.142.

- **Avantage de l'internalisation I (Internalization advantage)**

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

Pour Dunning, le choix du mode de pénétration des marchés étrangers est fonction des trois avantages. La firme choisit l'implantation à l'étranger sous forme d'investissement direct si elle réunit les trois avantages (OLI). La vente de licence ou l'accord contractuel est préférable si l'entreprise ne détient qu'un avantage spécifique (O). Enfin, l'exportation est le choix le plus favorable si elle détient un avantage spécifique et un avantage à l'internalisation sans avantage à la localisation (OI). Les choix sont représentés sur le tableau⁵⁰.

Tableau 06 : les choix de localisation dans le modèle OLI de Dunning.

Mode de pénétration des marchés	Ownership O	Localisation L	Internalization I
Investissement direct	+	+	+
Exportation	+	-	+
Licence	+	-	-

Source : Jean-Paul LEMAIRE, « stratégies d'internationalisation », 2^{ème} édition Dunod, Paris 2003, P.100.

3.2.4. L'internationalisation par étapes

Les apports théoriques précédents restent limités pour comprendre le comportement international des firmes. En réaction, divers travaux ont tenté de conceptualiser le processus par lequel les entreprises s'engagent à l'international, notamment l'approche behavioriste, l'approche par les connaissances et l'approche par les réseaux. Dans ces recherches, l'internationalisation est conçue comme un processus d'apprentissage.

⁵⁰ Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.142.

3.2.4.1. L'approche behavioriste

Les deux modèles les plus représentatifs de l'approche behavioriste sont le modèle d'Uppsala et le modèle d'Innovation. Ces théories mettent l'accent sur le caractère essentiellement incrémental et cumulatif du processus d'internationalisation qui est analysé comme un processus d'apprentissage comportant des étapes par lesquelles passe l'entreprise.

3.2.4.1.1. Le modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne)

Le modèle d'Uppsala (U-model) s'appuie sur deux concepts : le processus d'apprentissage et la distance psychologique.

- **Le processus d'apprentissage** : est la clé de l'internationalisation. L'expérience des marchés étrangers s'acquiert progressivement selon un processus séquentiel : en entrant sur des marchés étrangers, les entreprises améliorent leur connaissance des marchés extérieurs, se donnant ainsi les moyens d'accroître leur engagement à l'international. Le nombre, la nature et le contenu des étapes diffèrent selon les auteurs, mais ils se rejoignent sur l'idée que le sentier de l'internationalisation peut se diviser en trois étapes principales :
 - Le pré-engagement (activités essentiellement domestiques).
 - La phase initiale (exportation).
 - La phase avancée (forme plus engagée d'internationalisations telles que la production et vente sur place).
- **La distance psychologique** : est l'ensemble des différences culturelles et linguistiques qui influent la prise de décision dans les transactions internationales. Les entreprises exportent d'abord vers les pays proches psychologiquement, puis au fur et à mesure de leur expérience vers les pays plus éloignés psychologiquement. Plus l'expérience internationale s'accroît, plus la distance psychologique entre l'entreprise et les marchés étrangers se réduit.

3.2.4.1.2. Le modèle d'Innovation (Bilkey et Tesar)

Le modèle d'Innovation (I-model), initialement très proche de l'école d'Uppsala, considère l'internationalisation comme un processus analogue aux étapes d'adoption d'un produit nouveau. Pour ces auteurs, chaque étape à franchir constitue une innovation pour l'entreprise. L'une des principales critiques à l'encontre des approches behavioristes et leur aspect trop mécanique. En effet, le processus d'internationalisation de l'entreprise n'est pas aussi linéaire que prétend la théorie, il est même parfois réversible, par exemple en cas de repli stratégique. De plus, la stratégie d'internationalisation se définit pour chaque couple produit-marché. La même approche ne peut donc s'appliquer quel que soit le produit, le service ou le marché étranger.

Le schéma séquentiel de l'internationalisation considère qu'il existe une relation entre internationalisation et taille de l'entreprise : le degré d'internationalisation s'accroît avec la taille de l'entreprise⁵¹.

3.2.4.2. L'approche par les connaissances et les réseaux

3.2.4.2.1. L'approche par les ressources et les compétences (Penrose, Hamel et Prahalad)

L'approche fondée sur les ressources considère que l'expansion internationale des entreprises dépend des ressources à leur disposition mais également et surtout de l'exploitation qui en est faite. Le comportement des entreprises et des équipes dirigeantes est au centre de l'analyse. Toutes les ressources possédées par une entreprise ne lui confèrent pas un avantage concurrentiel durable. Les ressources stratégiques sont celles qui sont rares, durables, difficiles à transférer et à imiter.

3.2.4.2.2. L'approche par les réseaux (Johanson et Vahlne)

L'approche par les réseaux met en avant l'importance du réseau de l'entreprise dans l'explication des motivations des modalités d'internationalisation. Le processus est considéré à la fois intra-organisationnel et inter-organisationnel. L'internationalisation est définie en tant que réseaux se développant à travers les relations commerciales réalisées avec d'autres pays selon trois étapes :

- **La prolongation** : première démarche entamée par les entreprises pour intégrer le réseau, elle est accompagnée par des investissements nouveaux.
- **La pénétration** : liée au développement des ressources et des positions de l'entreprise au sein du réseau.
- **L'intégration** : qui consiste en une étape avancée où l'entreprise est liée à plusieurs réseaux nationaux qu'elle doit coordonner.

L'approche apporte une nouvelle perspective d'interprétation du processus d'internationalisation, particulièrement lorsqu'il s'agit de petites entreprises dont le développement à l'international ne peut se comprendre sans tenir compte de son appartenance à un réseau.

À l'issue de ce tour d'horizon des contributions les plus emblématiques de l'internationalisation des entreprises, force est de constater qu'aucune n'apporte une réponse complète est satisfaisante. Chacune à divers degrés comporte un élément d'explication. La réalité de l'internationalisation est complexe et il n'existe pas de trajectoire unique.

Les derniers travaux évoqués, l'approche par les réseaux, fournissent cependant une nouvelle piste de recherche a priori féconde. Ils montrent que l'internationalisation de

⁵¹ Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.143-144..

l'entreprise doit se comprendre dans le cadre de ses relations avec les autres entreprises et du ou des réseaux auxquels elle appartient⁵².

3.3. Les modèles explicatifs de l'internationalisation

3.3.1. Le modèle PESTEL

L'analyse PESTEL complète les rubriques du diagnostic externe examinées jusque-là. Elle consiste à maintenir une veille sur l'environnement générale de l'entreprise, décrit par six types de facteur⁵³ :

- L'environnement politique :
 - politiques fiscales.
 - stabilité politique et gouvernementale.
 - réglementation de la concurrence.
 - réglementations environnementales.
 - droit du travail.
 - protection des consommateurs.
 - réglementation et restriction du commerce international.
- L'environnement économique :
 - croissance économique.
 - taux d'intérêt et politique monétaire.
 - chômage.
 - revenu disponible.
 - cycle économique.
 - confiance des consommateurs.
 - dépenses publiques.
- L'environnement sociologique :
 - répartition des revenus.
 - démographie, croissance de population, répartition par âges.
 - mobilité sociale et du travail.

⁵² Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.144.

⁵³ JOHAN BOUGLET, « la stratégie d'entreprise », op cit, P.41.

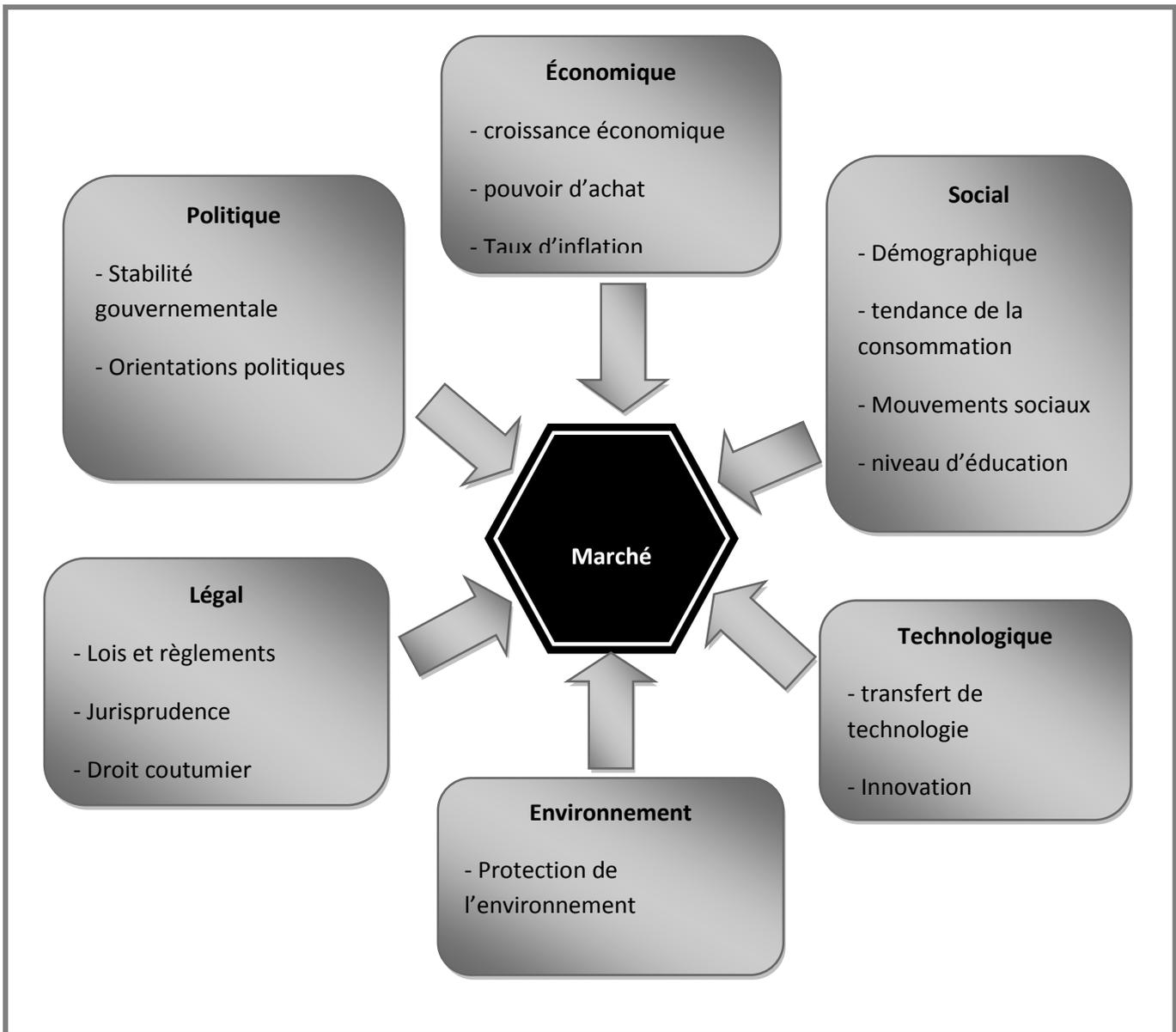
- changement de style de vie⁵⁴.
- niveau d'éducation.
- esprit d'entrepreneur.
- condition de vie.
- L'environnement technologique :
 - dépenses publique de R&D.
 - taux de transferts de technologie.
 - nouvelles découvertes et inventions.
 - vitesse de transfert de technologie.
 - investissements publics et privés sur la technologie.
 - taux d'obsolescence.
- L'environnement écologique :
 - mesures de protection de l'environnement.
- L'environnement légal :
 - lois sur la concurrence.
 - droit des sociétés.
 - droit du travail.
 - lois et règlements.

Chacune de ces dimensions est susceptible d'avoir une influence sur la demande, l'offre, l'intensité concurrentielle ou la structure des groupes stratégiques. Par exemple, une augmentation du taux de chômage, qui renvoie à une évolution des facteurs économiques, peut provoquer une baisse de la demande sur la DAS ou l'entreprise est présente. Cela vient alors renforcer les menaces paissent sur l'entreprise⁵⁵.

⁵⁴ Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.176.

⁵⁵ JOHAN BOUGLET, « la stratégie d'entreprise », op cit, P.42.

Figure 03 : analyse de l'environnement PESTEL.



Source : Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit. P.177

Deux dimensions nouvelles modifient aujourd'hui l'environnement des entreprises de manière spectaculaire et doivent être intégrées dans le diagnostic externe. Il s'agit de la RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise) et de la crise financière renvoie quant à elle avant tout aux aspects politique, économique et légaux⁵⁶.

⁵⁶ JOHAN BOUGLET, « la stratégie d'entreprise », op cite, P.42.

3.3.2. Le modèle SWOT

Le nom de la matrice SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). C'est un simple résumé de l'analyse, qui a pour but de présenter l'information recueillie de manière claire et synthétique⁵⁷.

L'utilisation de la méthode SWOT présente néanmoins des limites. La première est relative au risque de subjectivité dans le classement des variables internes et externes dans les groupes forces, faiblesses, opportunités, et menaces. Les réponses peuvent être affectées par les perceptions individuelles des répondants. A titre d'exemple, les perceptions de l'incertitude de l'environnement peuvent varier dans l'entreprise d'un niveau de manager à un autre. La deuxième limite de la méthode SWOT porte sur l'absence de priorisation des variables.

Tableau 07 : Analyse de la matrice SWOT

	Forces	Faiblesses
Opportunités	1	2
Menaces	3	4

Source : JOHAN BOUGLET, « la stratégie d'entreprise », op cit. P.69.

Quatre situations sont possibles :

- **Situation n° 1** est idéale : une opportunité se présente et l'entreprise a la capacité de la saisir.
- **Situation n° 2** correspond au cas où l'entreprise n'est pas en mesure, dans son état actuel, de saisir une opportunité. Cela ne signifie pas nécessairement que la situation lui est défavorable.
- **Situation n° 3** signifie qu'il existe une menace, mais que l'entreprise dispose de suffisamment de ressources pour y faire face. Ici, la réponse peut être apportée par une stratégie de croissance ou de partenariat.
- **Situation n° 4** cause un problème a toute entreprise. En effet, elle est exposée à un risque mais ne peut y faire face. Cela se traduit alors assez souvent par une stratégie de désengagement des DAS considéré⁵⁸.

Le diagnostic stratégique étant réalisé, l'entreprise sait dans quelles directions elle doit mener ses efforts : saisir les opportunités et se protéger des menaces, en se fondant sur ses forces et en palliant ses faiblesses. Ces orientations vont se concrétiser, de différentes

⁵⁷ JOHAN BOUGLET, « la stratégie d'entreprise », op cite, P.68.

⁵⁸ Idem, P70.

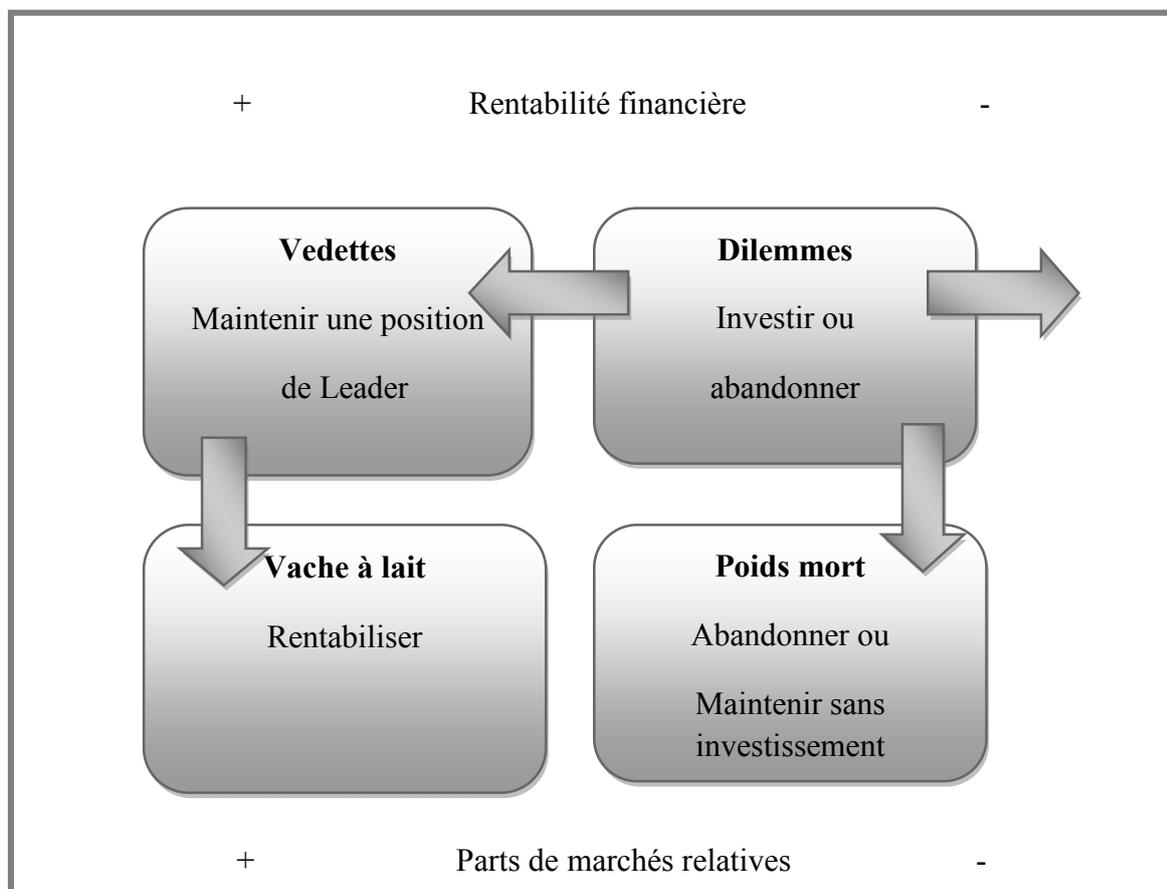
manières, dans les stratégies. Avant de les exposer en détail, un retour sur la démarche du diagnostic stratégique permet de prendre du recul sur ses avantages et limites indirectes.

3.3.3. La matrice BCG

La matrice BCG tire son nom du cabinet de consultants qui la crée à la fin des années 1960 : le Boston Consulting Group. Elle est la plus ancienne, est la plus simple à mettre en œuvre.

Elle consiste à positionner les différentes activités dans un tableau à quatre quadrants à partir de deux variables stratégiques : le taux de croissance du segment d'activité et la part de marché relative⁵⁹.

Figure 04 : Matrice BCG : Croissance / part de marché.



Source : Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.180

Les différents type de DAS on des caractéristique qu'ils leur sont propres :

- **Vaches à lait** : segments d'activité à croissance faible sur lesquels l'entreprise occupe une position dominante. Ces activités sont rentables, peu consommatrices de capitaux et génératrices de liquidités. Prescription stratégique : dégager le plus de liquidités possibles et les réinvestir dans des activités présentant des perspectives.

⁵⁹ Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.180.

- **Vedettes** : segments d'activité en forte croissance sur lesquels l'entreprise occupe une position dominante. L'activité est rentable mais génère d'importants besoins de liquidité pour financer la croissance. Prescription stratégique : soutenir l'activité afin qu'elle devienne à terme une vache à lait.
- **Dilemmes** : segments d'activité en forte croissance sur lesquels l'entreprise est peu présente et non rentable. Les dilemmes exigent des investissements importants pour acquérir une position concurrentielle. Prescription stratégique : en fonction des perspectives de rentabilité attendue et des montants des investissements à réaliser, la décision sera soit investir pour que l'activité devienne une vedette, soit de se retirer.
- **Poids morts** : segments d'activité où les produits sont en phase de déclin. Peu consommatrice de capitaux, la rentabilité est faible voire même négative. Prescription stratégique : si l'activité est rentable, l'entreprise pourra continuer à occuper le marché à condition de ne procéder à aucun investissement ; si l'activité est en perte, elle doit impérativement s'en retirer⁶⁰.

3.3.4. Le modèle des cinq forces de M.Porter

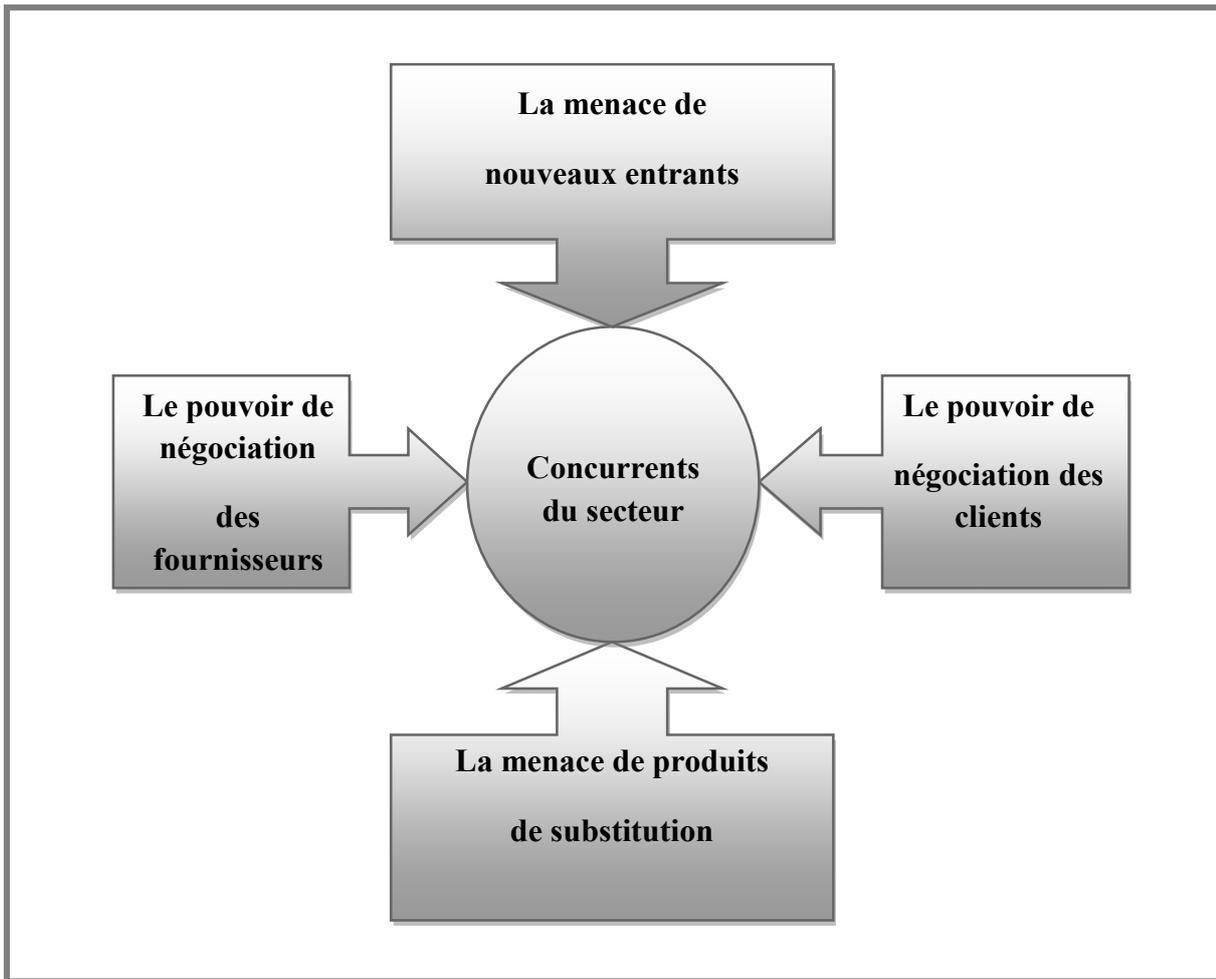
C'est l'outil d'analyse stratégique employé pour identifier les forces qui commande la concurrence au sein d'une activité :

- **La menace des nouveaux concurrents** : s'apprécier en fonction de l'existence de barrières à l'entrée et de leur importance.
- **L'intensité de la concurrence intra-sectorielle** : est un jeu permanent, qui se renforce lorsque la croissance des ventes est faible, les concurrents de taille comparable et les produits faiblement différenciés, ce qui rend alors la fidélisation des clients difficile.
- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs** : croît avec le niveau de dépendance qu'ils développent, par exemple lorsque le produit est spécifique et indispensable pour les clients, que les coûts de changement de fournisseurs sont élevés pour le client ou qu'il n'existe pas de produits substituables à ceux du fournisseur.
- **Le pouvoir de négociation des clients** : est renforcé lorsqu'il y a concentration relative des clients, que les produits sont faiblement différenciés et que le coût de changement de fournisseurs est faible pour le client.
- **La menace de produits substitués** : existe si les besoins peuvent être satisfaits par des prestations, des produits différents, le plus souvent nouveaux⁶¹.

⁶⁰ JOHAN BOUGLET, « la stratégie d'entreprise », op cit, P.65-66.

⁶¹ Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.177-178.

Figure 05 : les cinq forces de Porter.



Source : Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.178.

L'utilisation des cinq forces concurrentielles de déterminer l'attrait d'un secteur.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons parlé de l'internationalisation des entreprises qui représente une forte opportunité de développement. Ce qui permet de conquérir de nouvelles parts de marché, d'accroître sa notoriété, son influence, son chiffre d'affaires, de diversifier ses approvisionnements et ses débouchés. On a aussi présenté une approche théorique, qui vont des théories traditionnelles aux nouvelles théories, telle que le cycle de vie du produit, 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 d'OLI qui montre les modes d'internationalisation que l'entreprise doit choisir.

L'internationalisation de l'entreprise, est accompagnée par le choix du mode de présence à l'étranger, qui va orienter sa stratégie et le développement de son activité à l'international.

Chapitre II

Les modes de présences à l'étranger des entreprises

Introduction

La formulation stratégique définit en effet les modes d'entrées sur les marchés étrangers. Toutefois, la façon dont on pénètre ces marchés est tellement centrale, qu'il convient de l'isoler. L'objectif de ce chapitre est alors d'établir un focus sur cette étape fondamentale de la stratégie d'internationalisation : le choix du mode d'entrée.

Il s'agit, en effet, d'un choix stratégique majeur. L'entreprise détermine son mode de présence pour chacune des localisations retenues, c'est-à-dire la manière dont elle envisage d'opérer sur ces marchés en fonction de ses moyens et de ses objectifs repérés par la démarche de formulation stratégique précédente. Ainsi doit-elle décider si elle va commercialiser directement, ou faire vendre par des tiers. Si elle veut opérer seule ou s'associer à d'autre. Si elle souhaite fabriquer ou faire fabriquer sur place, si elle veut octroyer à des tiers un droit d'utilisation de la marque ou un droit de fabrication.

Les modes d'approche recouvrent une grande diversité de formules, présentant chacune ses avantages et ses limites et ne comportant pas toutes un engagement en capital. Au stade initiale de leur processus d'expansion internationale, les entreprises optent le plus souvent pour un mode d'entrée sans engagement en capital, car exigeant et moins risqué. Ce sont les stratégies d'exportation, avec plusieurs déclinaisons possibles, ou certaines stratégies d'accord, avec, par exemple, la licence ou la franchise.

Nous abordons à présent les stratégies qui demandent à l'entreprise un engagement financier important. Ces stratégies concernent les entreprises qui ont atteint une certaine taille ou ont une maturité avancée dans leur développement international. Il s'agit principalement des alliances stratégiques, de la création de co-entreprise ou joint-venture (JV), des stratégies d'implantation.

Dans les opérations d'internationalisation, différents risques vont succéder, de la prospection jusqu'au dénouement complet du contrat ou de la commande. Il s'agit des risques spécifiques de l'internationalisation et plus particulièrement de l'exportation. Ces risques sont techniques et bien identifiés. Ils analysent de façon séquentielle dans la mesure où ils se présentent les uns à la suite des autres au rythme de la chronologie des opérations commerciales.

Dans ce chapitre, nous commencerons notre travail par l'analyse des différents modes de présence des entreprises aux marchés étranger, les avantages et les inconvénients de chaque mode. La deuxième section portera en revanche, sur les risques liés aux modes de présence d'une entreprise à l'étranger. Enfin, nous terminerons notre chapitre par l'explication de la démarche exportatrice.

Section 01 : les différents modes d'accès des entreprises aux marchés étrangers

Cette section souligne la multiplicité des formes de pénétration des marchés étrangers. Nous avons mis en évidence que chacune présentait des avantages et des inconvénients. Le choix des modes d'entrée apparaît ainsi très complexe. C'est pourquoi nous commençons cette section par la présentation des facteurs de choix du mode de pénétration d'un marché étranger, pour conclure par une analyse de chaque mode.

1.1. Facteurs de choix du mode de pénétration d'un marché étranger

Les modes d'accès au marché étranger étant nombreux, l'entreprise sélectionne et arbitre entre les différentes options en fonction de facteurs à la fois internes et externes afin de retenir la formule la plus appropriée.

1.1.1. Facteurs liés à l'entreprise

- L'expérience internationale de l'entreprise.
- Les moyens disponibles en personnel qualifié à l'export et à l'international (compétences culturelles, linguistique, légal).
- Les ressources financières disponibles pour le projet de développement international.
- Les objectifs sur le marché cible : rapidité de pénétration, degré de maîtrise de la politique commerciale, degré de connaissance du marché, potentiel du marché.
- La stratégie de développement international de l'entreprise.

1.1.2. Facteurs liés au produit

- Niveau technique du produit.
- Contrainte logistique, de transport, de stockage.
- Image du produit.

1.1.3. Facteurs liés au marché

- Potentiel du marché en termes de perspectives de vente.
- Contraintes d'accessibilité juridiques et légales.
- Concurrence interne et externe.
- Situation politique (risque politique).
- Consommateurs (clients potentiels, besoin service après-vente, consommateurs, caractéristiques socioculturelles).
- La structure de distribution locale (disponibilités, compétences, coût des intermédiaires commerciaux)⁶¹.

⁶¹ Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.216.

1.2. Analyse des modes de présence d'une entreprise à l'étranger

Dans la sélection du mode d'entrée, deux dimensions essentielles sont à considérer : le degré d'engagement et le degré de contrôle :

- **Le degré d'engagement** : est fonction des ressources financières dont l'entreprise dispose ou qu'elle est prête à mobiliser pour chaque projet. Ce sont également les moyens techniques, de production, et humains. Les moyens de la PME en phase initiale d'internationalisation ne sont pas comparables à ceux de la multinationale qui poursuit une expansion à l'internationale engagée depuis plusieurs années. Le choix doit bien sûr rester cohérent avec la stratégie de développement internationale.
- **Le degré de contrôle** : est très étroitement corrélé avec le niveau d'engagement. La logique veut que plus l'investissement est important, plus en contrepartie, le niveau de contrôle doit être élevé.

Un point important à apprendre en considération, dans une vision dynamique, est l'évolution future du mode de présence à l'étranger en fonction des objectifs d'internationalisation à plus long terme de l'entreprise ; comme aux échecs il s'agit d'anticiper le coup suivant. Une typologie des modes de présence peut être ainsi établie en mettant en relation degré d'engagement et degré de contrôle.

Nous aborderons dans un premier temps les modes d'entrée peu engageants, avant d'aborder ceux qui réclament un engagement en capital plus important de la part de l'entreprise⁶².

1.2.1. Les modes de présence sans engagement en capital

Les modes d'approche recouvrent une grande diversité de formules, présentant chacune ses avantages et ses limites et ne comportant pas toutes un engagement en capital. Au stade initial de leur processus d'expansion internationale, les entreprises optent le plus souvent pour un mode d'entrée sans engagement en capital, car moins exigeant et moins risqué. Ce sont les stratégies d'exportation, avec plusieurs déclinaisons possibles, au certaines stratégies d'accord, avec, par exemple, la licence ou la franchise.

1.2.1.1. Les exportations

Les exportations représentent la stratégie d'appréhension des marchés étrangers la plus intuitive et la plus naturelle. L'exportation correspond clairement au premier stade d'internationalisation de l'entreprise. Cette stratégie présente en effet d'avantage de limité les risques, l'engagement financier modéré, la production demeure dans le pays d'origine et l'adaptation des produits aux marchés exports est minimale (par exemple adaptation aux normes techniques ou sanitaires des pays cibles)⁶³.

⁶² Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.191.

⁶³ Idem, P.192.

L'exportation peut prendre différentes formes :

- ✓ Exportation directe.
- ✓ Exportation indirecte.
- ✓ Exportation concentrée ou associée.

1.2.1.1.1. L'exportation directe

Avec l'exportation directe, l'entreprise est autonome dans la gestion de son activité commerciale ; elle assure la maîtrise de la commercialisation (négociation, conclusion des contrats, lien directe avec le client) et on assume les risques. L'exportation directe peut être faite par :

- ✓ Vente directe, c'est-à-dire sans force de vente dédiée.
- ✓ Représentant salarié.
- ✓ Agent commissionné.

L'exportation directe est le moyen pour l'entreprise qui s'internationalise d'acquérir une première expérience sur les marchés étrangers, d'entrer en relation avec les clients locaux, de se familiariser avec les pratiques et réglementations commerciales internationales. Ne supportant pas de coût d'intermédiaires, l'exportateur réalise normalement des marges plus élevées, ce qui donne ainsi la possibilité de consentir des baisses de prix pour gagner des parts de marchés⁶⁴.

En revanche, l'exportation directe nécessite en général la mobilisation de ressources internes importantes en matière logistique, administrative, financière, ou commerciale et des stocks dans les pays cible. Enfin, dans ces schémas, l'entreprise exportatrice assume l'intégralité des risques liés à la commercialisation à l'étranger⁶⁵.

- **Exportation sous forme de vente directe**

La vente directe à l'exportation consiste à réaliser des ventes, à assurer la livraison et la facturation sur un marché étranger depuis son pays d'origine sans avoir de structure, de représentant ou d'intermédiaire sur place. Elle peut se faire par des canaux tels qu'appels d'offres internationaux, marketing directe (par téléphone, fax, publipostage, mailing électronique), vente à distance (vente par correspondance, téléachat, Internet), participation à des expositions au salon professionnels.

⁶⁴ Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.193.

⁶⁵ ELOUEDJ BOUKRALED Bloufa, « l'internationalisation des entreprises Algérienne », op cit, P.109.

Tableau 08 : Avantages et inconvénients.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Investissements financiers limités.• Marge bénéficière plus importante du fait de l'absence de représentant ou d'intermédiaire, ce qui laisse la possibilité de baisse de prix.• Contact directe avec les clients permettant une meilleur perception de leurs besoin et ainsi d'adapter la politique commerciale en conséquence.	<ul style="list-style-type: none">• L'absence de représentant ou d'intermédiaire sur place rend la prospection et la vente plus complexe.• Négociations commerciales plus difficiles à distance.• De même, la familiarisation avec le marché demande plus de temps.

Source : Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.193.

• Exportation directe avec un représentant salarié

L'entreprise délègue de façon permanente sur le marché un ou plusieurs représentants commerciaux. Le représentant salarié est une personne physique liée à l'entreprise par un contrat de travail, ce qui crée un lien de subordination. Le représentant, salarié de l'entreprise, est soumis à l'autorité de la hiérarchie à laquelle il rapporte au sein de l'entreprise⁶⁶.

En matière de recrutement, trois solutions sont possible :

- ✓ L'expatriation d'un salarié de l'entreprise : l'avantage est qu'il connaît l'entreprise et que celle-ci le connaît.
- ✓ Le recrutement d'un vendeur originaire du pays de l'entreprise qui sera expatrié après avoir été formé aux spécificités de l'entreprise. C'est normalement un professionnel. L'idéal est qu'il connaisse le pays cible. Le risque est celui lié à tout recrutement.
- ✓ Le recrutement d'un local du pays cible que l'entreprise se charge de former. Il présente l'avantage de connaître le pays cible ; en revanche, l'inconvénient est qu'il ne connaît ni l'entreprise ni ses équipes. Le risque de recrutement est plus élevé de même que le risque de management.

Le choix est en fonction du souhait de l'entreprise d'avoir quelqu'un originaire de son pays, ce qui facilite la communication et le management ou bien un local qui connaît le marché du pays mais qui pourra être moins facile à manager. Certaines entreprises font le choix dans un premier temps d'un expatrié qui recrutera et formera par la suite un collaborateur local.

La rémunération du représentant est constituée d'un salaire fixe généralement compléter d'un intéressement lié aux ventes réalisées. Le représentant salarié est exclusif et ne travaille que pour l'entreprise dont il est le salarié⁶⁷.

⁶⁶ Corinne PASCO-BERHO, « Marketing international », op cit, P.90.

⁶⁷ Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.194.

Chapitre 02 : Les modes de présence à l'étranger des entreprises

Les fonctions principales du représentant sont la recherche de clients et la vente pour le compte de l'entreprise. Parfois, il aura aussi le pouvoir de conclure dans la limite du montant d'une délégation ; au-delà, l'acceptation de commandes se fera par l'entreprise elle-même. Il doit également informer l'exportateur de l'évolution du marché (concurrence, consommateurs).

Tableau 09 : Avantages et inconvénients.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Contrôle total de la politique commerciale.• Présence sur la marché cible, remontée d'informations commerciales excellente, bonnes connaissances des pratiques commerciales locales, de la culture, des solutions logistiques les mieux adaptées.• Possibilité de prise en charge de tâches annexes à la vente par le représentant : formalités administratives, règlement des litiges, recouvrement des créances.• Bénéfices reviennent intégralement à l'exportateur.	<ul style="list-style-type: none">• Besoin d'une structure pour piloter et contrôler les représentants.• Coûteux du fait des frais fixes liés au salaire du représentant.• Risque d'isolement du représentant.• Nécessité d'une structure export qualifiée sur le territoire domestique pour gérer les opérations logistiques et administratives liées à la vente export.• Risque commerciaux et financiers entièrement assumés par l'exportateur.• Recrutement délicat d'un représentant salarié local.• Investissement en temps important afin d'assurer le suivi des représentants.

Source : Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.194.

La formule est adaptée aux entreprise qui veulent maintenir un contrôle total sur leur politique commerciale dans le pays sans être en mesure, du moins à ce stade de leur internationalisation, d'avoir une structure du type succursale ou filiale.

• **Exportation directe avec un agent commissionné**

L'agent commissionné parfois aussi appelé agent à la commission ou encore agent commercial est un représentant mandataire indépendant et permanent d'un exportateur, appelé commettant. Il agit au nom et pour le compte et aux risques de l'entreprise qui le mandate. Cet intermédiaire qui peut être une personne physique ou personne morale, est indépendant. A la différence du représentant salarié, il peut organiser librement son activité. L'exportateur rémunère l'agent par des commissions sur le chiffre d'affaires qu'il réalise. Il bénéficie d'une exclusivité sur la zone qui lui est confiée mais peut, comme c'est fréquemment le cas, représenter plusieurs entreprises non concurrentes⁶⁸.

⁶⁸ Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.195.

Sa mission principale est la prospection, la recherche de clients et la vente pour son mandant. Elle est aussi d'informer l'exportateur sur le marché : évolution de la demande, concurrence, produits nouveaux. Parfois, la mission pourra être élargie au suivi du recouvrement clients, à la gestion du stock, la gestion de la clientèle ou encore à l'organisation du service après vente. Signalons cependant que l'exportateur reste maître de la politique commerciale : fixation des prix, conditions de paiement, conditions générales de vente. Il reste d'ailleurs le seul responsable auprès du client.

Le succès de la formule est étroitement lié à la qualité de l'agent. La sélection est de ce fait une étape cruciale pour laquelle l'entreprise s'informerait et vérifierait auprès de la clientèle, postes d'expansion économique, autres entreprises, les références de l'agent. La relation avec l'agent commerciale est formalisée par un contrat.

Tableau 10 : Avantages et inconvénients.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Maîtrise de la politique commerciale.• Lien directe entre l'exportateur et l'agent.• L'agent est un professionnel qui connaît le marché.• Coûts d'approche limités, moins de coûts fixes qu'avec un représentant salarié et des frais directs proportionnels aux ventes.	<ul style="list-style-type: none">• Risque commerciale à la charge d'exportateur.• Performances fortement dépendantes de l'agent.• Sélection et recrutement de l'agent délicats.• La clientèle appartenant à l'agent, risque d'appropriation.• Implication administrative, logistique, financière et commerciale complète, ce qui nécessite la mise en place d'une cellule compétente en interne.

Source : Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.195.

1.2.1.1.2. Exportation indirecte

L'exportation indirecte ou exportation sous-traitée est un mode dans lequel l'entreprise sous-traite ses ventes exports. Dans ce but, elle recourt à un intermédiaire commerciale qui a les ressources, les compétences, les connaissances et l'expérience du marché. L'intermédiaire se place entre l'exportateur et les distributeurs locaux. En général, il achète les produits à l'exportateur et les revend ensuite sur le marché à des conditions qu'il définit. Les risques de l'exportateur sont donc limité ; en contrepartie, il perd la maîtrise de la politique commerciale et ne contrôle pas les conditions de commercialisation des produits sur le marché.

Parmi les formules d'exportation indirecte, on retiendra : les sociétés du commerce international, les sociétés de gestion, les importateurs et concessionnaires⁶⁹.

⁶⁹ Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.196.

• Les sociétés du commerce international (SCI)

Une SCI est une société d'import-export qui achète pour son propre compte des produits auprès d'autres entreprises et qui en assure ensuite la commercialisation en son nom propre sur les marchés étrangers. Elle gère tous les aspects liés à la commercialisation à l'étranger et fixe sa propre marge commerciale.

La plupart des SCI sont des organisations commerciales puissantes qui dominent certaines régions ou même certains pays. Elles sont généralement spécialisées par zone géographique ou par famille de produits⁷⁰.

Tableau 11 : Avantages et inconvénients.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Gain de temps considérable dans la pénétration d'un marché grâce au réseau de distribution locale, à l'infrastructure logistique, à l'expertise des produits et des marchés ainsi qu'au réseau de contacts professionnels de la SCI.• Risque commerciale limité car la vente est réalisée à partir du territoire domestique.• Pas de prise en charge de la prospection, du transport, et des formalités liées à l'exportation.	<ul style="list-style-type: none">• Perte totale du contrôle de la politique commerciale export.• Marges de l'exportateur généralement faibles.• Exigences de la SCI au niveau des conditions générales de ventes, emballage, prix souvent très élevés.• Risque de ventes ponctuelles.• Sélection sévère des fournisseurs par la SCI.• Intermédiaires spécialisés, donc impossibilité d'y avoir sur tous les marchés.• Intermédiaires susceptibles de commercialiser des produits concurrents.

Source : Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.196.

• Les sociétés de gestion export (SGE)

La société de gestion export est une société de services indépendante qui assure l'ensemble des fonctions des services export d'une entreprise dans le cadre d'un contrat de mandat : prospection, politique commerciale, distribution, vente, gestion des opérations logistiques et administratives.

La SGE agit au nom de l'exportateur et son activité s'inscrit plutôt dans la durée. la rémunération prévue au contrat est constituée pour partie par un abonnement mensuel fixé à l'avance et d'une commission sur les ventes. Elles sont généralement spécialisées géographiquement et par famille de produits⁷¹.

⁷⁰ ELOUEDJ BOUKRALED Bloufa, « l'internationalisation des entreprises Algérienne », op cit, P.115.

⁷¹ Idem, P.115.

Tableau 12 : Avantages et inconvénients.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Pénétration rapide grâce à l'expérience et aux contacts de la SGE.• Investissements et risques limités.• Maîtrise de la politique commerciale par l'exportateur, quoique faible dans la pratique en raison du manque d'expérience et de la faiblesse des moyens.	<ul style="list-style-type: none">• Coordination nécessaire entre l'exportateur et la SGE.• Risque commercial entièrement à la charge de l'exportateur.• Résultat totalement dépendant de la SGE.

Source : Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.197.

La formule permet de répondre aux besoins d'entreprises qui ne disposent pas en interne de suffisamment de moyens humains pour assurer leur développement export.

- **Les importateurs et concessionnaires**

On distingue les importateurs des concessionnaires. Nous traitons respectivement les deux acteurs.

- ✓ L'importateur : l'importateur ou distributeur est un commerçant indépendant étranger qui achète ferme les produits de l'exportateur pour les revendre ensuite en son nom, pour son compte et à ses risques sur les marchés où il est implanté. Pour l'entreprise exportatrice, l'importateur est un client d'un genre particulier puisqu'il achète dans le but de revendre.

L'importateur organise lui-même toutes les activités nécessaires à la vente : prospection, distribution, stockage, organisation et animation du réseau de vente, publicité, participation à des manifestations commerciales, service après vente. Il fixe les conditions de vente et les prix, il se rémunère en prélevant une marge sur les ventes. L'exportateur n'a donc aucun contrôle sur la politique commerciale qui est définie et mise en œuvre par l'importateur⁷².

⁷² Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.197.

Tableau 13 : Avantages et inconvénients.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Simplification des opérations logistiques et administratives qui sont assurées par l'importateur. • Vente unique qui remplace des opérations commerciales avec de multiples clients, d'où simplification de la gestion administrative, commerciale et logistique. • Concentre le risque de non-paiement sur l'importateur. • Investissement de départ peu important. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perte totale de la maîtrise de la politique commerciale sur le territoire défini. • Performance entièrement dépendante de l'efficacité de l'importateur. • Risque de marge réduite pour l'exportateur.

Source : Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.197.

La formule intéressera l'entreprise qui ne dispose pas des moyens financiers et humains suffisants pour se lancer à l'exportation, notamment sur certains marchés exports. Elle constitue aussi un moyen d'approcher des nouveaux marchés sans mobiliser de ressources importantes.

- ✓ Les concessionnaires : la différence entre l'importateur et le concessionnaire est l'exclusivité de distribution sur la zone que l'exportateur octroie au concessionnaire. C'est pourquoi on utilise aussi parfois le qualificatif d'importateur exclusif. L'exclusivité du contrat de concession est généralement réciproque. Le concessionnaire s'engageant à ne pas distribuer de produits concurrents sur la zone. L'exclusivité a parfois pour contrepartie l'achat de quantité minimale par le concessionnaire.

Le contrat d'exclusivité est le moyen pour l'exportateur d'imposer un certain contrôle sur la politique commerciale du concessionnaire en imposant par exemple la politique de prix ou la publicité. Ces obligations sont cependant variables selon les contrats.

Tableau 14 : Avantages et inconvénients.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Idem importateurs. • Possibilité de garder la maîtrise de la politique commerciale si dans le contrat l'exportateur impose des obligations sur la mise en œuvre de la politique de commercialisation et de communication au marché. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perte partielle de la maîtrise du marché et de la commercialisation. • Performances entièrement dépendantes de distributeur. • Risque de réduction de marge de l'exportateur.

Source : Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation»,op cit, P.198.

Les principaux avantages des formules d'exportation indirectes sont de limiter les risques de l'entreprise exportatrice et de ne pas mobiliser d'importantes ressources financières et humaines. Elle permet aussi une approche rapide du marché. La contrepartie de ces avantages est que l'entreprise exportatrice ne maîtrise pas ou faiblement, selon les clauses contractuelles, la politique commerciale sur ces marchés. Or, pour certains produits, la perte de maîtrise de la politique commerciale peut s'avérer préjudiciable pour l'entreprise.

Le risque est aussi la divergence des objectifs de l'exportateur et des intermédiaires. Les intermédiaires rémunérés à la commission peuvent privilégier les résultats à court terme au détriment des intérêts stratégiques et à plus long terme de l'entreprise comme par exemple en délaissant des produits moins rentables pour eux. Enfin, les intermédiaires faisant parfois écran entre le marché et l'exportateur, ne permettent pas une connaissance du marché et des clients.

1.2.1.1.3. L'exportation concertée ou associée

L'exportation concertée consiste pour l'entreprise à exporter en coopération avec d'autres entreprises. L'association avec d'autres entreprises nationales, plus rarement étrangères, permet de constituer un groupement d'exportateurs qui mettent des moyens en commun pour mener leurs politiques d'exportation. Les modalités les plus connues d'exportation concertée sont le groupement d'exportateurs et le portage⁷³.

- **Les groupements d'exportateurs**

Un groupement d'exportateurs est la mise en commun par plusieurs entreprises, non concurrentes, de tout ou partie de leurs activités d'exportation. Plusieurs formes de groupement existent, auxquels des fonctions relativement différentes sont assignées⁷⁴. Les fonctions peuvent être par exemple les suivantes :

- ✓ Recherche et mise en commun d'informations.
- ✓ Réalisation d'études de marché.
- ✓ Prospection centralisée.
- ✓ Création d'un bureau d'achat.
- ✓ Ventes centralisées.
- ✓ Conseil et assistance export.
- ✓ Lobbying export.

Les groupements sont le plus souvent créés sous forme de société⁷⁵.

⁷³ Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.198.

⁷⁴ ELOUEDJ BOUKRALED Bloufa, « l'internationalisation des entreprises Algérienne », op cit, P.120.

⁷⁵ Corinne PASCO-BERHO, « Marketing international », op cit, P.93.

Tableau 15 : Avantages et inconvénients.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Plus grande efficacité grâce à la mise en commun des moyens.• Investissement financier limité, meilleure rentabilité des investissements commerciaux.• Offre commerciale export plus importante.• Délégation des fonctions administratives et logistiques.	<ul style="list-style-type: none">• Difficulté à trouver des entreprises partenaires motivées, de tailles plus ou moins comparable, avec des produits complémentaires et non concurrents.• Besoin d'un niveau élevé de cohésion et de convergence de vues.• Groupement régi par des règlements stricts avec risque de devenir paralysants.

Source : Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.199.

- **Le portage**

Le portage ou piggy-back, également appelé exportation kangourou, est une forme de coopération internationale entre deux entreprises dont les produits sont complémentaires. La formule consiste pour une entreprise, une PME en général, qui souhaite aborder un marché étranger (entreprise portée), à demander à une entreprise déjà présente sur ce marché (entreprise porteuse) de l'aider dans la commercialisation de ses produits sur les marchés où elle est implantée.

Pour ce faire, l'entreprise porteuse met à la disposition de la PME sa propre structure : filiale, réseau commercial, force de vente, logistique. Elle l'assiste en la conseillant dans la recherche de clients, étude de marché, et lui fait bénéficier aussi de sa connaissance du marché ainsi que sa notoriété.

En pratique, le portage reste assez peu utilisé. Les quelques grands groupes qui ont créé des structures pour aider d'autres entreprises sur certains marchés ciblés valorisent le plus souvent leur expertise sous forme de conseil ou d'assistance plutôt que dans des formules de portage⁷⁶.

⁷⁶ Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.199.

Tableau 16 : Avantages et inconvénients.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Risque et coûts financiers limités.• Accès facilité et accéléré au marché étranger.• Opérations logistiques et administratives réduites.• Disponibilité immédiate d'une force de vente.• Bonne connaissance du marché par le porteur.	<ul style="list-style-type: none">• Motivation souvent faible des grandes entreprises dans le portage.• Difficulté de trouver un porteur ayant des produits et un réseau de distribution réellement complémentaires.• Relations parfois difficiles du fait de la différence de taille et de culture.• Risque de manque d'implication du porté.• Risques de conflits d'intérêts (dans le cas où les agents locaux privilégient les intérêts de l'entreprise porteuse).

Source : Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.200

La solution du portage est adaptée aux nouveaux exportateurs ou pour tester des nouveaux marchés. L'exportation directe, indirecte ou concertée, présente l'inconvénient de ne pas assurer de présence permanente de l'entreprise à l'étranger, ce que permet la constitution de réseaux à l'étranger.

1.2.1.2. Les stratégies d'accord

La stratégie d'accord ne représente pas forcément d'engagement en capital de la part de l'entreprise, mais elles n'en constituent pas moins un engagement fort et tactique. Trois stratégies sont abordées dans ce point : les transferts de technologies, les licences et les franchises. Nous les étudions respectivement.

1.2.1.2.1. Les transferts internationaux de technologies

Le transfert international de technologie est la vente de technologie et du savoir-faire ou know-how qui accompagne la vente d'un produit technique : connaissances, outils, techniques, process. En effet, dans ce type de transaction, le fournisseur doit également transférer à l'acheteur les connaissances qui lui permettront d'utiliser la technologie, de fabriquer tout ou partie du produit en lui transmettant les connaissances nécessaires, les plans, les modes d'emploi, en formant le personnel et en assurant une assistance technique.

L'entreprise qui dispose d'un savoir-faire ou d'une technique recourt au transfert de technologie plutôt qu'à la vente de ses produits lorsqu'elle n'a pas les moyens humains, financiers, commerciaux pour s'implanter sur un marché à l'étranger. L'exportateur évite ainsi de supporter le financement d'un investissement direct à l'étranger ainsi que les risques commerciaux associés qui, dans ce cas, sont assumés par l'acheteur. La vente de technologie est aussi parfois imposée par certains pays, notamment les pays en développement soucieux d'aider à leur développement et de réduire ainsi leur dépendance extérieure. Le transfert de

technologie est aussi parfois imposé dans le cadre de contrats de vente de certaines technologies (militaire, aéronautique par exemple) dans lesquels l'acheteur exige une production locale.

Le transfert de technologie est une opération risquée et délicate. Les principaux risques encourus sont bien évidemment que l'acheteur ne devienne à terme un concurrent capable de produire moins cher, ainsi que la perte de maîtrise de la technologie. Des PME, attirées par une première commande, ont ainsi perdu le contrôle de leur technologie⁷⁷.

Les transferts de technologie peuvent englober les formules suivantes :

- **La cession de licence**, par laquelle l'exportateur concède à un tiers le droit d'utiliser ses brevets ou marques. Il s'accompagne généralement d'un transfert de savoir-faire pendant une durée limitée et sur un territoire donné.
- **La franchise industrielle**, accord par lequel le franchisé reçoit communication du savoir-faire ou licence de brevet du franchiseur, afin de fabriquer sur un certain territoire, un produit qu'il distribuera sous la marque du franchiseur en contrepartie de quoi il lui versera une redevance.

La franchise industrielle peut être considérée comme une licence traditionnelle à laquelle viennent s'ajouter un certain nombre de clauses portant sur des aspects technico-commerciaux (support technique du franchiseur pour l'aide à la vente et à l'après-vente ; outils marketing ; rémunération commerciale du franchisé).

- **La cession de brevets ou de savoir-faire**, par laquelle l'exportateur vend à une entreprise la propriété de sa technique ainsi que les connaissances (technique, commerciales et managériales) et l'expérience de fabrication qui lui permettront de fabriquer elle-même le produit dans les mêmes conditions.
- **Le contrat de vente « clés en main »**, qui consiste à fournir un ensemble industrielle en respectant les spécifications technique établies par le client.
- **Le contrat de prestation de service**, par lequel l'exportateur fournit une assistance technique qui implique pour l'exportateur de dispenser une formation plus ou moins longue à l'acheteur mais aussi de réaliser un diagnostic interne et de fournir une aide technique pour la mise en route de nouveaux procédés ou de nouveaux produits.
- **La joint-venture**, qui consiste en l'exploitation commune d'une technologie, d'un produit ou d'une marque et qui implique souvent des accords de coopération technique.

Un transfert de technologie est une opération complexe qui engage pour une période longue (5 à 10 ans). Certaines précautions sont primordiales lors de la rédaction du contrat et du transfert des connaissances qui nécessitent une certaine maîtrise ou l'assistance de spécialistes⁷⁸.

⁷⁷ Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.204.

⁷⁸ Idem, P.205.

Tableau 17 : Avantages et inconvénients.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Accès aux marchés fermes ou difficiles, notamment les pays en développement qui imposent des transferts de technologies. • Rentabilisation rapide d'un effort de recherche. • Limite les investissements et les risques commerciaux. 	<ul style="list-style-type: none"> • Risques financiers en cas de non-paiement des redevances, d'où l'intérêt de maximiser le versement initial. • Risque fiscal en cas de « retenue à la source » dans le pays de l'acheteur. • Risque de dépossession des droits de propriété et de contrefaçon. • Risque lié à la garantie d'efficacité. • Difficulté de trouver un bon partenaire.

Source : Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.205.

1.2.1.2.2. La licence

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

Tableau 18 : Avantages et inconvénients.

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

Source : Jean-Louis AMELON « les nouveaux défis de l'internationalisation »,op cit, P.205.

1.2.1.2.3. La franchise commerciale internationale

La franchise internationale est un mode de présence à l'étranger alternatif à l'investissement directe à l'étranger. Le plus souvent, la franchise internationale est une

Chapitre 02 : Les modes de présence à l'étranger des entreprises

franchise commerciale ou de distribution. Elle se définit comme un contrat par lequel l'entreprise exportatrice (le franchiseur) accorde au franchisé le droit exclusif de commercialiser des produits ou des services sur une zone géographique définie. Le franchisé se voit accorder contractuellement certains droits de propriété tels que nom commercial, enseigne commerciale, marque, symboles, logos, la transmission d'un savoir-faire et un soutien opérationnel en contrepartie d'une rémunération constituée en général d'un droit d'entrée puis d'un pourcentage du chiffre d'affaires.

Le contrat organise l'échange de ressources entre deux partenaires : le franchisé apporte son expertise du marché local et ses ressources financières ; le franchiseur son savoir-faire et son assistance technique⁷⁹.

L'entreprise dispose de deux formules pour organiser ses relations avec le franchisé :

- **Accord master franchise** : accord entre le franchiseur et un franchisé principal ou master franchisé qui bénéficie du droit de sous-franchiser le concept dans périmètre géographique défini. Le master franchisé représente un relais entre le franchiseur et les franchisés, les contrats de franchise sont passés entre le master franchisé et les franchisés.
- **Franchise directe** : le franchiseur anime lui-même directement le réseau des franchisés dans les pays d'accueil. Les accords sont donc conclus directement entre le franchiseur et les franchisés⁸⁰.

Tableau 19 : Avantages et inconvénients.

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

Source : Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit. P.206

⁷⁹ ELOUEDJ BOUKRALED Bloufa, « l'internationalisation des entreprises Algérienne », op cit, P.122.

⁸⁰ Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.206

La franchise internationale reste une formule avant tout réservée aux exportateurs possédant un savoir-faire reconnu, codifiable et transférable à l'étranger. Elle n'est pas véritablement accessible aux produits et aux marques qui n'ont pas encore fait la preuve de leur succès.

1.2.2. Les modes de présences avec engagement en capital

Nous abordons à présent les stratégies qui demandent à l'entreprise un engagement financier important. Ces stratégies concernent les entreprises qui ont atteint une certaine taille ou ont une maturité avancée dans leur développement international. Il s'agit principalement des alliances stratégiques, de la création de co-entreprise ou joint-venture (JV), des stratégies d'implantation.

1.2.2.1. Les alliances

Les alliances stratégiques sont multiples et peuvent impliquer parfois lourdement l'entreprise. Plusieurs acceptions existent. Nous en faisons ici un bilan en analysant les évolutions récentes des alliances.

1.2.2.1.1. Définition des alliances

Les alliances stratégiques ont fait l'objet de plusieurs tentatives de définition. Pour B.Garrette et P.Dussauge, les alliances sont : des associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que :

- ✓ De mettre en œuvre ce projet ou activité de manière autonome, en supportant seules les risques et en affrontant seules la concurrence.
- ✓ De fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activités.

Les alliances peuvent se définir comme des accords à long terme entre deux ou plusieurs entreprises indépendantes qui mettent en commun une fraction de leurs compétences et de leurs ressources afin d'obtenir des résultats mutuellement avantageux, tout en restant indépendantes hors d'alliance. Les partenaires de l'alliance partagent le contrôle, le pouvoir de décision, les responsabilités, les gains et les pertes⁸¹.

1.2.2.1.2. Les raisons du succès des alliances

Les alliances connaissent un développement exponentiel depuis une vingtaine d'années, en particulier dans les secteurs entrant en convergence. Les facteurs qui poussent les entreprises vers ce type de stratégie sont de plusieurs ordres, notamment les suivants :

- ✓ Une firme peut désormais difficilement réunir seule l'ensemble des ressources et les compétences nécessaires pour créer, produire et commercialiser des produits performants compte tenu de leur complexité croissante, l'augmentation de la diversité des compétences recuisent, de leur évolution rapide.

⁸¹ Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.207.

- ✓ Les firmes sont fortement incitées, parfois même obligées de coopérer pour s'imposer dans un marché désormais mondialisé.
- ✓ Avec la convergence des technologies, des alliances constituent un moyen de tirer rapidement profit de nouvelles synergies.

1.2.2.1.3. Typologie des alliances

Retenons la typologie des alliances de Garrette et Dussauge (1997). Le premier niveau de différenciation introduit par les auteurs et entre les partenariats entre entreprises non concurrentes et entre concurrents. Les alliances entre concurrents sont de trois types selon la contribution des partenaires dans l'alliance et le résultat de l'alliance⁸².

- **Les alliances complémentaires**

Les alliances complémentaires associent des entreprises dont les compétences et les contributions sont de natures différentes et complémentaires. Pour qu'une alliance de ce type s'établisse, le produit apporté par l'un des partenaires ne doit pas entrer en concurrence directe avec ceux d'autres partenaires de l'alliance. L'objectif est de valoriser la complémentarité, par exemple, lorsqu'une entreprise commercialise un produit développé par l'autre.

Chaque allié prend la responsabilité des tâches liées à ses compétences. Il n'est pas nécessaire de créer de filiale commune, certaines alliances complémentaires optent néanmoins pour cette formule.

- **Les alliances d'intégration conjointe ou Co-intégration**

Les entreprises s'associent pour réaliser des économies d'échelle sur un composant ou un stade précis du processus de production isolé. Les activités concernées sont plus souvent la R&D et la production. Les éléments en commun restent spécifiques à chaque entreprise.

Les auteurs ont observé que les partenaires de ces alliances sont le plus souvent de taille comparable, originaire d'une même zone géographique avec des positions concurrentielles équivalentes. La recherche de l'accroissement de l'efficacité liée à la taille conduit le plus souvent à la mise en place et à la gestion commune d'une entité de production en joint-venture.

- **Les alliances additives ou pseudo-concentration**

Dans ces types d'alliances, les entreprises développent, produisent et commercialisent un produit commun. Compétences et contributions des entreprises sont de nature similaire, c'est l'objectif de taille qui est recherché. Les alliés se comportent comme une entité fusionnée, en mettant en commun sur le marché un seul et même produit. Si ce type d'alliance fait disparaître la concurrence du point de vue des alliés, elle n'exclut pas pour autant les rivalités au sein du consortium.

⁸² JOHAN BOUGLET, « la stratégie d'entreprise », op cit, P.217.

Les tâches sont soit mises en commun pour certaines, soit réparties entre les partenaires pour d'autres. L'arbitrage entre mise en commun et répartition est déterminé par la nature des tâches. Les alliances dans le transport aérien appartiennent à ce type d'alliance.

Certains auteurs distinguent également les alliances entre PME et grands groupes. Dans ces alliances à caractère technologique, le grand groupe joue un rôle d'intégrateur et favorise l'innovation et la valorisation des technologies de la PME. Pour la PME, le risque reste de tomber dans une relation client/fournisseur ou de se faire absorber par le grand groupe.

1.2.2.1.4. Évolution des alliances

Les alliances peuvent évoluer selon l'une des cinq façons suivantes⁸³ :

- ✓ **Échec** : les partenaires se retirent avant que les objectifs initiaux aient été atteints, l'accord est dissous.
- ✓ **Fin naturelle** : l'alliance se termine lorsque les objectifs ont été atteints.
- ✓ **Extension** : l'alliance se poursuit, les partenaires collaborent sur d'autres produits ou services.
- ✓ **Continuation avec un partenaire** : seul un partenaire continue, les autres quittent l'alliance.
- ✓ **Rapprochement définitif** : l'un des partenaires rachète l'autre.

Selon le type d'alliance, l'évolution peut être la suivante :

- **Les alliances complémentaires**

Les alliances de complémentarité peuvent poser le problème de l'acquisition de compétences par l'un des partenaires au détriment de l'autre ou poser le problème de dépendance de l'un des partenaires par rapport à l'autre.

- **Les alliances d'intégration conjointe**

Les alliances d'intégration conjointe rencontrent souvent un problème de perte d'efficacité. Avec le temps leurs produits deviennent progressivement obsolètes face aux évolutions technologiques du marché et inadaptés aux besoins des clients. Les problèmes classiques de l'intégration verticale sont aggravés par les difficultés liées au partage des responsabilités. L'issue peut être que l'un des partenaires reprenne la joint-venture et la structure.

- **Les alliances additives**

Face au risque de perte de compétences et aux inconvénients de duplication de certaines tâches, les alliés des alliances de pseudo-concentration ont tendance à organiser entre eux une certaine rotation des responsabilités.

⁸³ Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.209.

Deux évolutions sont envisageables :

- ✓ Maintien d'une polyvalence des partenaires au détriment de la rationalité de l'ensemble.
- ✓ « pseudo-fusion » de l'activité, chaque partenaire devenant un fournisseur spécialisé de la structure d'alliance.

1.2.2.1.5. Avantages et inconvénients des alliances

Tableau 20 : Les principaux avantages et inconvénients des alliances stratégiques sont les suivants :

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Permet une optimisation des synergies stratégiques en circonscrivant précisément le domaine de collaboration. • Autonomie préservée. • Caractère réversible. • Protection contre des concurrents. • Accès à des marchés et à des ressources protégés. • Pénétration rapide de nouveaux marchés. • Partage des coûts et des risques. • Réalisation d'économies d'échelle. • Accroissement de la capacité de production. • Accès à de nouvelles compétences et expertises. • Développement de nouveaux produits et services. • Accroissement de la flexibilité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Négociations du projet qui privilégient les aspects juridiques et financiers plutôt que les implications stratégiques. • Risque d'incompatibilité des objectifs poursuivis par les partenaires. • Perde de compétences clés. • Perde de technologies clés. • Importance des coûts de coordination. • Risques de conflits liés à des différents culturels, aux méthodes de gestion. • Risques sur le partage des résultats. • Risque sur la stratégie de sortie.

Source : Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P210.

1.2.2.2. La co-entreprise ou joint-venture internationale

La joint-venture ou co-entreprise est un accord de coopération entre un ou plusieurs partenaires dans le but de constituer une filiale en commune. Normalement aucun des partenaires ne contrôle majoritairement la JV.

Les partenaires partagent la gestion, le contrôle, les risques et les profits associés à la structure commune. La création d'une joint-venture implique la mise en commun de compétences spécifiques : commerciales (réseaux de distribution), techniques (outils de production, licence), managériales ou financière, de la part de chaque partenaire.

Chapitre 02 : Les modes de présence à l'étranger des entreprises

L'alliance avec une entreprise locale est pour l'exportateur un moyen de se familiariser aux spécificités locales en particulier dans le cas de marchés difficiles (marché, culture, contraintes réglementaires, influences politiques) et de bénéficier du réseau relationnel et économique du partenaire local (sources d'approvisionnements, réseau de distribution, relation avec les autorités locales et gouvernementales).

La formule est particulièrement bien adaptée pour pénétrer un marché difficile en s'appuyant sur un partenaire local. Certains pays émergents encouragent les joint-ventures avec les entreprises locales car ils y voient un moyen de favoriser le développement économique local.

Elles constituent un moyen pour les entreprises locales de s'approprier progressivement certaines compétences technologiques et savoir-faire industriels, de s'intégrer dans l'économie mondiale, mais aussi d'acquérir des compétences en management, contrôle, organisation, qualité.

La JV est aussi parfois un passage obligé dans les pays qui interdisent la création ou la détention de sociétés contrôlées à 100% par des intérêts étrangers⁸⁴.

Tableau 21 : Avantages et inconvénients.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Pénétration plus facile et plus rapide des marchés grâce à l'expérience et aux compétences du partenaire local (culture, contacts, réglementations locales, réseaux de distribution, clientèle).• Risques financiers et coûts normalement partagés avec le partenaire.• Bon contrôle de la politique commerciale et financière si l'entreprise exportatrice affecte des collaborateurs à la JV et qu'elle ait un droit de regard.• Meilleure image auprès des clients locaux, meilleures relations avec les autorités locales, du fait du partenariat avec un local.	<ul style="list-style-type: none">• Bénéfices potentiels doivent être partagés, mais la JV peut aussi permettre d'en faire plus.• Coûts de création et le cas échéant de dissolution assez importants.• Montage juridique complexe, formalisme de la structure élevé.• Risque de mésentente sur la politique de l'entreprise, la distribution des dividendes, le choix des managers.• Problématique de la fixation des prix de transferts entre l'exportateur et la JV.• Risque de vol de savoir-faire industriel.• Risque de conflit d'intérêt.• Risque de perte de marché si le partenaire local développe des activités concurrentes.

Source : Jean-Louis AMELON « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P211.

⁸⁴ Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.211.

1.2.2.3. Les stratégies d'implantation à l'étranger

L'implantation internationale peut prendre plusieurs formes. La formule la plus simple est le bureau à l'étranger ou encore la succursale. La création d'une filiale à l'étranger ou l'acquisition d'une entreprise à l'étranger sont plus complexes.

1.2.2.3.1. La succursale et le bureau de représentation

Le bureau de représentation comme la succursale sont des formes d'implantation directe de l'entreprise exportatrice sur le marché étranger qui ne dispose pas de personnalité juridique et fiscale propre. Ce sont des extensions, des services annexes et des décentralisés de l'entreprise exportatrice à l'étranger.

- **La succursale**

La succursale permet d'assurer une présence permanente ou temporaire sur le marché. Les fonctions assumées sont généralement les mêmes que celles dévolues aux filiales. Elles sont à la fois commerciales et logistiques mais aussi destinées à assister une structure de vente existante comme la prospection, la gestion des actions opérationnelles, la prise de commandes et éventuellement la vente et son suivi (facturation, livraison, recouvrement des factures), l'information sur le marché⁸⁵.

- **Le bureau de représentation**

Le bureau de représentation permet aussi d'assurer une présence permanente ou temporaire à l'étranger. Les fonctions généralement assumées sont la représentation auprès des clients étrangers, la prospection, la vente et la coordination d'un réseau d'agents éventuel, la représentation auprès des pouvoirs publics. On lui confie rarement la vente de produits et exceptionnellement la gestion de fonctions administratives, logistiques ou financières⁸⁶.

⁸⁵ ELOUEDJ BOUKRALED Bloufa, « l'internationalisation des entreprises Algérienne », op cit, P.111.

⁸⁶ Idem, P.111.

Tableau 22 : Avantages et inconvénients.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Maîtrise complète de la politique commerciale.• Bénéfices intégralement pour l'entreprise exportatrice.• Bonne connaissance du marché et des besoins des clients.• Présence directe sur le marché crédibilise l'entreprise, et donne une image plus « nationale » aux produits.• Coûts de constitution plus faibles que pour une filiale.• Soutien à la mise en œuvre de la politique commerciale : service après vente, stocks, transport, recouvrement des créances.	<ul style="list-style-type: none">• Formalités administratives importantes.• Risque commercial assumé par l'entreprise exportatrice.• Coûts de constitution assez élevés.

Source : Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P214.

Comme pour la filiale, l'intérêt de la succursale ou le bureau de représentation réside dans la présence directe sur le marché étranger. Ces formules pourront constituer le moyen d'être présent sur le marché de pays dans lesquels la création d'une société locale est complexe voir même interdite.

1.2.2.3.2. Création d'une filiale à l'étranger

La filiale à l'étranger peut être commerciale ou industrielle. La filiale commerciale ou de distribution est une société de nationalité locale, indépendante juridiquement de la maison-mère et contrôlée par celle-ci. Elle permet d'établir une présence locale permanente dans un marché étranger. La filiale agit en son nom propre et à ses propres risques. Elle est autonome du point de vue de la gestion quotidienne mais reste fortement dépendante de la maison-mère au niveau stratégique (investissements, définition de la politique commerciale). La filiale commerciale est chargée de la totalité des activités commerciales (définition et mise en œuvre de la politique commerciale), administratives liées à la vente et logistique⁸⁷.

⁸⁷ ELOUEDJ BOUKRALED Bloufa, « l'internationalisation des entreprises Algérienne », op cit, P.112.

Tableau 23 : Avantages et inconvénients.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Très bonne connaissance du marché.• Maîtrise de la politique commerciale.• Permet de donner un caractère local au produit (nationaliser le produit).• La présence de l'exportateur à travers la filiale contribue à rassurer les clients.• Simplification des opérations commerciales, administratives, logistiques, financières.	<ul style="list-style-type: none">• Investissement de départ élevé et coûts fixes relativement importants.• Formalités de constitution importantes et parfois complexes.• Risque politique et commercial élevé en particulier dans certains pays car l'engagement est à moyen terme.• Besoin d'une connaissance approfondie de la législation et de la réglementation locale (juridique, fiscalité, droit du travail, code des investissements).

Source : Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P214.

La frontière entre filiale commerciale et industrielle n'est pas toujours très nette, en particulier lorsque l'entité reste dans une logique de service à la clientèle en assurant la maintenance ou des réparations. Lorsque la filiale à l'étranger assure la fabrication intégrale de produits vendus sur le marché, voire même dans d'autres pays par l'intermédiaire des autres implantations du groupe, la motivation de la présence à l'étranger n'est plus strictement commerciale mais répond à une logique économique et à une autre stratégie d'internationalisation qui sera examinée ultérieurement.

1.2.2.3.3. L'acquisition d'entreprise à l'étranger

Pour assurer sa croissance internationale, l'entreprise opte parfois pour la croissance externe avec l'acquisition d'entreprises à l'étranger. Ces opérations peuvent associer des entreprises concurrentes mais aussi des entreprises reliées verticalement dans le processus de production ou encore des entreprises appartenant à des champs concurrentiels différents.

Les opérations de croissance externe sont complexes. Mais elles le sont d'avantage encore à l'international en raison d'un environnement d'affaires, culturel et linguistique nouveau, de modes de gouvernance parfois plus complexes, de cadres juridiques et réglementaires différents, de normes comptables qui peuvent différer, de risque de change, ou encore de risques opérationnels accrus.

Les études montrent que le taux d'échec des opérations d'acquisition est relativement élevé. On considère généralement qu'une opération sur deux est un échec, c'est-à-dire quelle n'apporte pas les résultats escomptés⁸⁸.

⁸⁸ Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.215.

Le processus d'acquisition international comporte plusieurs étapes⁸⁹ :

- Étape de préparation :
 - évaluation de la stratégie de croissance internationale (identification des impératifs de croissance, choix du mode de croissance : interne versus externe).
 - élaboration d'un programme d'acquisition en fonction de la stratégie de croissance arrêtée (présélection).
 - identification, évaluation et sélection des cibles.
 - évaluation des opportunités.
- Étape d'exécution :
 - contacts et négociations : tactique de négociation, clause de confidentialité, lettre d'intention, estimation du potentiel de création de valeur.
 - aspects légaux : contrat d'achat.
 - aspects financiers et fiscaux : financement, due diligence.
 - planning de l'intégration : closing, organisation de la prise de contrôle.
- Étape d'intégration :
 - exécution de l'intégration.
 - stratégies de communication externe et interne.
 - réalisation des synergies.
 - gestion des litiges.

Tableau 24 : Avantages et inconvénients.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Rapidité de conquête de marché étranger, par acquisition d'une entreprise et de son marché.• Permet de supprimer des concurrents.• Acquisition de compétences locales.• Acquisition de notoriété.	<ul style="list-style-type: none">• Opérations complexes à structurer.• Mobilisation des ressources financières importantes.• Taux d'échec élevé.

Source : Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P216.

Une fois le mode de pénétration du marché étranger ciblé, une nouvelle étape du processus d'internationalisation survient : l'analyse des risques. L'étape de repérage et d'évaluation des risques de l'internationalisation est cruciale et peut conditionner la réussite de l'ensemble de la stratégie. C'est pourquoi nous y consacrons l'ensemble de la deuxième section.

⁸⁹ Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.215.

Section 02 : Les risques liés aux modes de présence d'une entreprise à l'international

Les opérations du commerce international exposent les entreprises à des risques à la fois plus nombreux et plus importants que ceux rencontrés dans leurs activités domestiques. Ils sont dès lors difficiles à appréhender, à maîtriser et à gérer. Car à l'international tout se complique : les distances sont plus longues, on traverse les frontières, les transports sont plus complexes et plus coûteux, les clients et partenaires moins bien connus, les délais de paiement plus long et plus risqués, l'environnement juridique et culturel est différent auquel s'ajoute le plus souvent la barrière de la langue. L'évolution de l'environnement international est en outre porteur de risques nouveaux comme le terrorisme, la piraterie maritime, la résurgence du protectionnisme liée à la crise, les problématiques géopolitiques entre États.

2.1. Typologie des risques d'une opération internationale

2.1.1. Les risques spécifiques de l'internationalisation

Avant de présenter la séquence des risques afférents à une opération internationale, il convient tout d'abord d'en spécifier les étapes.

2.1.1.1. La chronologie d'une opération internationale

Pour aborder les étapes d'internationalisation, rappelons que les opérations de vente internationale sont traditionnellement regroupées en deux catégories⁹⁰.

- ✓ **Les opérations de commerce courant** concernent la vente de produits de consommation, matières premières, petits équipements, composant industriels, services.
- ✓ **Les opérations de ventes de biens d'équipements lourds, grands projets export** sont des opérations souvent complexes portant sur des montants importants, comportant des durées d'exécution longues, assorties de crédits à moyen et long terme et concernant des opérations telles que projets clés en main, hôpitaux, barrages, usines, avions.

Dans chacun des deux cas, les étapes ne sont pas toujours identiques. Néanmoins, l'on peut schématiquement décomposer une opération de commerce international en une succession de phases, qui sont les suivantes⁹¹ :

- ✓ Période de la prospection.
- ✓ Période de la réalisation ou d'exécution.
- ✓ Période de paiement ou de crédit.
- ✓ Période de garantie.
- **Période de la prospection** : phase durant laquelle l'entreprise prospecte de nouveaux marchés, de nouveaux clients, de nouveaux partenaires étrangers. L'entreprise engage des dépenses parfois importantes, qu'elle prévoit d'amortir sur le courant d'affaires qu'elle espère générer grâce à la prospection.

⁹⁰ Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.225.

⁹¹ Idem, P.225.

La prospection débouchera parfois sur la remise d'offres, de propositions commerciales, ou la réponse à un appel d'offres. L'entreprise, si elle est qualifiée, négociera avec le client en vue d'obtenir la commande ou de signer le contrat.

- **Période de réalisation ou d'exécution** : après avoir obtenu une commande ou signé un contrat, l'entreprise doit réaliser. La durée d'exécution n'est pas bien sûr pas la même selon qu'il s'agit d'une opération de commerce courant ou d'un grand contrat : de quelques jours si les produits sont déjà disponibles à plusieurs années pour la réalisation d'un grand contrat export.
- **Période de paiement ou de crédit** : la commande ou le contrat exécuté, le client étranger doit payer la prestation de l'exportateur. Le règlement pourra être au comptant (rarement d'avance) mais le plus souvent il sera assorti d'un crédit qui peut s'étendre sur plusieurs années pour les contrats importants.
- **Période de garantie** : elle débute à la fin des obligations contractuelles des fournisseurs afin de permettre au client de s'assurer pendant cette période de la bonne exécution des contrats et des performances surtout pour les contrats importants (équipements, grands contrats export).

2.1.1.2. La séquence des risques spécifiques

Les principaux risques sont le risque de prospection, le risque d'interruption du contrat (risque de fabrication), le risque de non-paiement (risque de crédit) et le risque de change. Les projets complexes comportent également des risques liés aux sous-traitants, fournisseurs et partenaires : retrait unilatéral de l'offre par le soumissionnaire, non-respect des obligations contractuelles (retard de livraison, non-respect de performances contractuelles, garanties non respectées). Le risque de transport ou d'acheminement est lié à l'éloignement. L'exportateur qui doit généralement faire émettre des garanties durant la réalisation du contrat est soumis au risque d'appel abusif⁹².

- **Le risque de prospection**

La prospection constitue l'étape préalable, généralement nécessaire, à l'obtention de commandes ou de contrats avec de nouveaux clients à l'internationale, comme du reste pour le marché domestique. Les dépenses de la prospection à l'étranger sont logiquement plus importantes que dans les cas du marché national : participation à des salons et à des foires à l'étranger, missions à l'étranger, invitation de prospects dans l'entreprise, traduction de documentation.

Comme la retombée de la démarche est par définition incertaine, le risque est de ne pas pouvoir amortir la totalité des dépenses engagées au titre de la prospection avec un supplément d'affaires. Le risque est encore plus élevé pour les PME. Ce risque, qualifié de risque de prospection, demeure jusqu'à l'obtention d'un volume d'affaires nouvelles suffisant pour couvrir les dépenses engagées⁹³.

⁹² Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.227.

⁹³ Idem, P.227.

- **Le risque de change**

L'exposition de l'entreprise à ce risque commence dès la remise de l'offre dès lors que l'offre commerciale est en devises ou que la réalisation du projet prévoit des achats en devises. Compte tenu de l'importance et de la technicité de ce risque spécifique des opérations internationales⁹⁴.

- **Le risque économique**

L'exposition de l'entreprise à ce risque débute à la remise de l'offre commerciale. Le risque économique est le risque de hausse anormale de certains éléments du prix de revient pendant la durée d'exécution du contrat qui entraîne alors une détérioration de la marge.

- **Le risque de fabrication**

Entre la signature du contrat et la fin des obligations contractuelle, l'exportateur est exposé au risque d'interruption de marché ou risque de fabrication, c'est-à-dire à l'interruption ou à la réalisation du contrat du fait de l'acheteur ou d'événements politiques ou catastrophiques survenant dans le pays de celui-ci. L'exportateur qui a engagé des dépenses n'est alors plus au mesure de les recouvrer, risque accru d'autant que les équipements seront fabriqués spécifiquement pour le contrat et ne pourront être réutilisés pour d'autres contrats⁹⁵.

- **Le risque de non-paiement ou risque de crédit**

Le non-paiement peut résulter de l'insolvabilité de l'acheteur (suite à une faillite par exemple), de la carence (impossibilité ou non-volonté de payer sans pour autant que l'insolvabilité soit régulièrement constatée), il s'agit alors du risque commercial, ou bien être la conséquence d'une décision gouvernementale ou de la situation du pays de l'acheteur, il s'agit alors de risque politique.

Le risque de transfert et le risque que le débiteur ne puisse pas convertir la monnaie locale en devises et ainsi ne pas être en mesure d'effectuer les paiements. Le risque provient typiquement des restrictions de change imposées par le gouvernement du pays du client. Le risque de non-paiement peut être assuré auprès des assureurs crédit⁹⁶.

- **Le risque d'acheminement ou de transport**

Le risque d'acheminement comprend tous les risques liés à la livraison des produits sur une grande distance, dégradation, perte ou vol tant qu'ils sont la responsabilité du fournisseur, selon l'Incoterm retenu. Des conventions internationales, les Incoterms, déterminent le rôle et la répartition des responsabilités et des coûts de transport entre l'acheteur et le vendeur.

⁹⁴ Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.228.

⁹⁵ Idem, P.228.

⁹⁶ Idem, P.229.

- **Le risque d'appel abusif des garanties et cautions**

Dans les contrats de vente d'équipements et les grands contrats, l'exportateur est amené à délivrer, par l'intermédiaire de sa banque, des cautions ou des garanties. L'exportateur se trouve dès lors exposé au risque que ces garanties soient mises en jeu abusivement par le client étranger.

Les assureurs crédit proposent des polices couvrant le risque d'appel abusif des garanties et des cautions⁹⁷.

- **Risque sur les investissements à l'étranger**

Investir à l'étranger est l'une des étapes du processus d'internationalisation des entreprises. L'entreprise qui investit à l'étranger est exposée à divers risques, notamment de nature politique, qui peuvent remettre en cause la rentabilité de l'opération : nationalisation, expropriation, guerre, révolution.

- **Le risque de corruption**

La corruption est un phénomène qui affecte l'ensemble des économies et qui peut avoir des effets dévastateur sur les économies des pays en développement.

2.1.2. Les macro-risques

Les risques précédents correspondent aux différentes étapes d'une démarche d'internationalisation. Ils sont par nature spécifiques aux opérations réalisées opérant à l'étranger. Mais d'autres risques existent. Ils sont globaux et notamment attachés à la zone du monde dans laquelle s'exerce l'activité de l'entreprise⁹⁸.

2.1.2.1. Le risque pays

Le risque pays est défini par B.Marrois comme « le risque de matérialisation d'un sinistre résultant du contexte économique et politique d'un État étranger, dans lequel une entreprise effectue une partie de ses activités ». La définition de Marrois se limite cependant aux opérations internationales des entreprises, ce qui restreint le champ d'analyse en excluant d'autres activités économiques comme les banques ou les investisseurs. D'une manière plus générale, le risque pays concerne l'ensemble des opérations internationales et s'applique aux différentes formes d'endettement. Il provient souvent de l'incapacité ou du refus d'un pays à fournir les devises nécessaires pour satisfaire les engagements financier de l'État, ou des agents économiques opérant dans ce pays.

La notion recouvre trois types de risques⁹⁹ :

- **Le risque de rupture politique** susceptible d'affecter le droit de propriété par la confiscation, l'exportation ou la nationalisation avec ou sans indemnités.

⁹⁷ Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.231.

⁹⁸ Idem, P.233.

⁹⁹ Idem, P.234.

- **Le risque de non-transfert et inconvertibilité** lorsque la banque centrale du pays n'est pas en mesure d'assurer la convertibilité de la monnaie locale.
- **Le risque de non-paiement** de l'État ou des entreprises publiques, si le débiteur public n'est plus en mesure d'honorer ses engagements en devises.

Le risque pays comporte plusieurs dimensions, les deux principales sont le risque politique et les risques économique et financier auxquels s'ajoutant le risque juridique et le risque culturel.

2.1.2.1.1. Le risque politique

La définition la plus globale du risque politique est donnée par Habib-Deloncle pour qui le risque politique est « l'ensemble des événements ou décisions d'ordre politique ou administratif nationales ou internationales, pouvant entraîner des pertes économiques, commerciales ou financières pour l'entreprise, importatrice, exportatrice ou investissant à l'étranger, titulaire de ces contrats ».

Souvent assimilé au risque pays, le risque politique n'en est qu'une dimension. Il couvre les risques de changements des régimes politiques (guerres, révolutions, coup d'État, troubles internes, émeutes), les décisions d'exportation, de nationalisation ou encore les restrictions sur les mouvements de capitaux.

Le risque politique prend une place de plus en plus importante dans le risque pays. Mais son appréciation est délicate. Il est principalement appréhendé par les paramètres suivants :

- ✓ Forme de gouvernement et adaptabilité des institutions.
- ✓ Degré de participation démocratique.
- ✓ Processus de succession.
- ✓ Degré de consensus sur les objectifs de la politique économique.
- ✓ Intégration dans les échanges économiques et financiers internationaux.
- ✓ Risque relatif à la sécurité intérieur et extérieur¹⁰⁰.

2.1.2.1.2. Le risque économique

Le risque économique est souvent appelé risque économique et financier tant la dimension financière et le risque systémique sont devenus importants depuis les années 1990. Le risque a non seulement trait à la capacité financière des États à payer leur dette mais aussi leurs engagements extérieurs vis-à-vis des exportateurs, des investisseurs contractés par l'État lui-même ou par les entreprises publiques et privées du pays.

Le risque systémique constitue une forme extrême de l'instabilité financière, c'est un « macro-risque » qui implique l'ensemble de système financier. À partir d'un choc initial, une série de réactions en chaîne propage des perturbations de plus en plus graves et conduit à un désordre financier et économique généralisé¹⁰¹.

¹⁰⁰ Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.234.

¹⁰¹ Corinne PASCO-BERHO, « Marketing international », op cit, P.18

2.1.2.1.3. Le risque juridique et réglementaire

Le risque juridique et réglementaire est un risque important et trop souvent sous-estimé. L'internationalisation de l'entreprise la conduit à signer des contrats avec des clients, des fournisseurs, des partenaires, des associés ou des salariés étrangers. Il lui faut donc maîtriser la législation des pays dans lesquels elle opère et, parfois même, lorsque le pays appartient à une communauté économique, la réglementation supranationale à laquelle le pays adhère.

Le risque recouvre aussi l'insuffisante précision des textes en droit interne parfois très complexe, qui entraîne un risque de mauvaise interprétation. L'entreprise supporte pleinement le risque de non-respect de la législation ou de la réglementation en vigueur pour cause de méconnaissance de celle-ci.

Le risque est aussi celui de la modification de la législation ou de la réglementation, c'est-à-dire du cadre juridique qui encadre le fonctionnement des entreprises (droit commerciale, droit des sociétés, droit fiscal)¹⁰².

2.1.2.1.4. Le risque culturel

Le risque culturel ne doit pas être sous-estimé. Le développement international met forcément en relation des individus de nationalités et de cultures différentes : clients, fournisseurs, sous-traitants, salarié, autorités locales. Ne pas en tenir compte peut remettre en cause la rentabilité d'un projet export ou un investissement étranger¹⁰³.

Ces risques ont toujours existé dans les activités internationales. L'entrée dans la décennie 2010 constitue cependant une période très particulière où les risques évoluent très sensiblement. À cela plusieurs raisons : la crise d'abord, qui renforce considérablement les risques économiques et financiers (dont les risques de change et de taux d'intérêt). Mais aussi la rupture attendue dans le modèle économique, qui s'accompagne d'un net renforcement des risques socio-économiques. Enfin, la période qui s'annonce est également marquée par la globalisation du risque liée aux interactions et interconnexions entre les économies et les risques eux-mêmes. Comprendre ces risques, c'est comprendre la complexité du monde.

¹⁰² Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.234.

¹⁰³ Idem, P.236.

Section 03 : Explication de la démarche exportatrice

L'exportation correspond à la vente d'une offre fabriquée dans un pays et vendue dans un autre. Elle représente le plus souvent la première étape d'approche des marchés étrangers. L'entreprise aborde le marché de manière passive. Il ne s'implante pas donc dans le pays étranger. Elle comprend la recherche de clients à l'étranger, une structuration interne de l'entreprise pour la gestion des commandes, de la logistique. Elle est un moyen de développer l'activité de l'entreprise afin de répondre par exemple à une saturation du marché domestique et de prolonger le cycle de vie d'une offre. La question, qui se pose alors à l'entreprise, est : « comment commercialiser son offre sur un marché étranger sans avoir une implication de l'entreprise dans le pays concerné ? ». Dans cette section on va élaborer le déroulement de l'exportation.

3.1. La stratégie d'exportation

L'entreprise, qui décide d'exporter son offre, a le choix entre différentes stratégies pour la commercialiser, qui se différencient notamment en fonction du contact de l'entreprise exportatrice avec la clientèle finale. On distingue deux stratégies d'exportation principales : l'exportation indirecte et l'exportation directe¹⁰⁴.

3.1.1. L'exportation indirecte

L'entreprise utilise des intermédiaires pour vendre son offre à l'étranger. L'exportation indirecte se caractérise donc par une faible, voir une absence d'action, de l'entreprise exportatrice sur le marché final. Elle n'a pas de contacts directs avec les clients, l'intermédiaire souvent occasionnel fait écran¹⁰⁵.

3.1.2. L'exportation directe

L'entreprise n'utilise pas d'intermédiaire pour vendre son offre à l'étranger. Elle réalise les ventes et assure la livraison et la facturation sur le marché étranger. L'exportation directe permet à l'entreprise de conserver une maîtrise de sa politique commerciale. Dans ce cas, l'entreprise fournit un effort d'approche du marché constituant un réseau de commercialisation. Elle a la possibilité de contrôler, de dynamiser son activité sur le marché étranger en fonction de sa stratégie commerciale propre¹⁰⁶.

3.1.3. Comment faire un choix entre ces deux stratégies d'exportation ?

Le choix dépendra des objectifs globaux de l'entreprise sur le marché étranger ciblé. Les variables pouvant avoir un impacte sur son choix sont les suivantes : le degré souhaité de maîtriser de sa politique commerciale et de connaissance du marché, la rapidité de pénétration désirée, son aversion pour le risque. Une entreprise, qui veut garder le contrôle de sa politique

¹⁰⁴ Catherine MERCIER-SUISSA, Céline BOUVERET-RIVAT, « l'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprises », op cit, P.85.

¹⁰⁵ Corinne PASCO-BERHO, « Marketing international », op cit, P.90.

¹⁰⁶ Idem, P.91.

Chapitre 02 : Les modes de présence à l'étranger des entreprises

commerciale, acquérir une expérience concrète du marché, avoir une connaissance maximale des conditions et de l'évolution du marché, optera de préférence pour une exportation directe.

L'exportation indirecte permet quant à elle de vérifier l'évolution d'un marché pendant un temps, afin de s'assurer du potentiel du marché. Les petits marchés sont donc de préférence servis par une exportation indirecte. Les débutants inexpérimentés se tourneront plus facilement vers une exportation indirecte, afin de bénéficier de l'expérience du marché des intermédiaires utilisés. Elle génère moins de tâches de gestion supplémentaires (documents légaux à produire, formalités administratives, factures) qu'une exportation directe nécessitant une structure interne pour gérer cette activité, donc un investissement financier et un temps plus important.

Suivant la stratégie choisie par l'entreprise, elle dispose de plusieurs modalités pour la mettre en place.

3.2. Les différentes modalités d'exportation

Selon la volonté de l'entreprise exportatrice, elle a la possibilité de faire intervenir un intermédiaire en amont ou en aval de la vente.

3.2.1. Les modalités d'exportation indirecte

3.2.1.1. Principales caractéristiques : (Tableau 25)

	Intermédiaire agissant en amont		Intermédiaire agissant en aval	
Modalité	Courtier	Commissionnaire	Négociant	Société de Commerce International
Caractéristiques principales	<ul style="list-style-type: none"> - un courtier est un commerçant indépendant. - son rôle est de rapprocher ponctuellement un acheteur et un vendeur. 	<ul style="list-style-type: none"> - il s'agit d'un commerçant, qui peut être mandataire. Il intervient de manière ponctuelle. En générale, il réalise des opérations de prospection pour le compte du mandant. - c'est un intermédiaire spécialisé par produit et région. 	<ul style="list-style-type: none"> - c'est un commerçant indépendant, le plus souvent spécialisé. - il achète des produits pour les revendre auprès de sa clientèle. 	<ul style="list-style-type: none"> - il s'agit d'une société commerciale internationale, qui peut proposer plusieurs produits et fonctions. - il achète des produits pour les revendre auprès de ses circuits de distribution et de commercialisation.

Source : Catherine MERCIER-SUISSA, Céline BOUVERET-RIVAT, « l'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprises », op cit, P.87.

Chapitre 02 : Les modes de présence à l'étranger des entreprises

Dans les deux premiers cas, l'intermédiaire va avoir un rôle en amont de la vente. Dans les deux autres cas, l'intermédiaire achète pour revendre les produits de l'entreprise exportatrice à ses clients autochtones¹⁰⁷.

3.2.1.2. Avantages et inconvénients : (Tableau 26)

Modalités	Intermédiaire agissant en amont		Intermédiaire agissant en aval	
	Courtier	Commissionnaire	Négociant	Société de Commerce International
Avantages pour l'entreprise	- il est signé un contrat. La prime demandée sur la transaction est le plus souvent faible.	- les commissions sont fixées à l'avance. - l'entreprise exportatrice contrôle sa politique commerciale.	- il est signé un contrat de vente.	- il est signé un contrat. - la vente se réalise départ usine, et donc sans frais de transport pour l'entreprise exportatrice. - il s'agit d'entreprises fiables.
Inconvénients pour l'entreprise	- l'entreprise exportatrice conserve le risque commercial sur l'acheteur.	- la connaissance du marché est faible compte tenu de remontées d'information du commissionnaire peu importantes. - il existe un risque commercial sur l'acheteur, mais également de perte de marché.	- l'entreprise exportatrice a à sa charge une partie du transport. Elle ne maîtrise pas sa politique commerciale. - la connaissance du marché est très variable. - l'entreprise exportatrice support le risque commercial et de perte de marché.	- l'entreprise exportatrice n'a pas de connaissance du marché étranger. - elle ne maîtrise pas sa politique commerciale. - elle encourt le risque commercial et de perte de marché.

Source : Catherine MERCIER-SUISSA, Céline BOUVERET-RIVAT, « l'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprises », op cit, P.88.

¹⁰⁷ Catherine MERCIER-SUISSA, Céline BOUVERET-RIVAT, « l'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprises », op cit, P.87.

3.2.1.3. Recommandations : (Tableau27)

	Intermédiaire agissant en amont		Intermédiaire agissant en aval	
Modalités	Courtier	Commissionnaire	Négociant	Société de Commerce International
Recommandations	- le courtier peut être intéressant pour des matières premières, des services financiers, notamment lorsque l'entreprise se trouve sur un marché mondial.	- le commissionnaire peut être utilisé lors de la vente de produits sans SAV (Service Après Vente), produits agroalimentaires.	- l'utilisation d'un négociant peut être intéressante lorsqu'il s'agit de produits techniques, nécessitant du SAV.	- tous les produits peuvent être vendus par cet intermédiaire.

Source : Source : Catherine MERCIER-SUISSA, Céline BOUVERET-RIVAT, « l'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprises », op cit, P.89.

Dans les deux premiers cas, l'entreprise exportatrice conserve la maîtrise de sa politique commerciale. Les deux autres modalités imposent à l'entreprise de supporter tous les risques, sans pouvoir influencer la politique commerciale.

3.2.2. Les modalités d'exportation directe

3.2.2.1. Principales caractéristiques : (Tableau 28)

Modalités	Agent occasionnel	Agent importateur	Importateur distributeur	Portage
Caractéristiques principales	- il s'agit d'un commerçant indépendant. Il représente l'entreprise exportatrice en assurant une présence auprès de la clientèle et transmet à l'entreprise exportatrice les commandes.	- il s'agit d'un commerçant, qui est spécialisé pour certains produits. - il commande, importe et stocke les produits, qu'il vend ensuite.	- il s'agit d'un grossiste spécialisé. - il achète, stocke, distribue les produits, qui sont référencés dans son réseau de commercialisation.	- il concerne les PME, qui commercialisent leurs produits par le réseau commercial d'une GE (Grande Entreprise).

Source : Catherine MERCIER-SUISSA, Céline BOUVERET-RIVAT, « l'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprises », op cit, P.90.

3.2.2.2. Avantages et inconvénients : (Tableau 29)

Modalités	Agent occasionnel	Agent importateur	Importateur distributeur	Portage
Avantages pour l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - le risque de perte de marché est faible. - la partie, qui supportera le coût du transport, n'est pas forcément l'entreprise exportatrice. 	<ul style="list-style-type: none"> - il est signé un contrat de vente et parfois un contrat de représentation. - le risque de perte de marché est faible. 	<ul style="list-style-type: none"> - il est signé un contrat d'approvisionnement. - ce dernier est le plus souvent renouvelé. 	<ul style="list-style-type: none"> - la PME profite du savoir-faire commercial de la GE. - selon sa volonté, elle a la possibilité d'avoir une connaissance du marché et un contrôle de sa politique commerciale. -le risque commercial est faible.
Inconvénients pour l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - l'accord est seulement tacite, il peut donc être remis en cause à tout moment. - la connaissance du marché par l'entreprise exportatrice est très faible, voire nulle. -l'entreprise exportatrice ne contrôle pas sa politique de commercialisation. 	<ul style="list-style-type: none"> - une partie du coût du transport est à la charge de l'entreprise exportatrice. - la connaissance du marché est très faible. - l'entreprise exportatrice ne contrôle pas sa politique commerciale. - le risque commercial est supporté par l'entreprise exportatrice. 	<ul style="list-style-type: none"> - une partie du coût de transport est supportée par l'entreprise exportatrice. - la connaissance du marché de cette dernière est faible, ainsi que le contrôle de sa politique commerciale. - le risque commercial pour l'entreprise exportatrice est total. 	<ul style="list-style-type: none"> - la PME doit apporter des garanties lors de la signature du contrat de commercialisation. - elle doit supporter des frais fixes et un pourcentage sur les ventes. - elle participe à tous les frais de fonctionnement liés à la vente de ses produits (transport). - les relations sont parfois difficiles du fait de la différence de taille.

Source : Catherine MERCIER-SUISSA, Céline BOUVERET-RIVAT, « l'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprises », op cit, P.91.

3.2.2.3. Recommandations : (Tableau 30)

Modalités	Agent occasionnel	Agent importateur	importateur distributeur	Portage
Recommandations	<ul style="list-style-type: none"> - il est important d'obtenir des informations sur la clientèle. - l'agent occasionnel peut être utilisé dans le cas de faible volume de vente et les produits ne doivent pas nécessiter un SAV. 	<ul style="list-style-type: none"> - il est important d'obtenir des informations sur la clientèle. - les produits proposés doivent être peu présents sur le marché cible. - les volumes vendus sont généralement faibles. 	<ul style="list-style-type: none"> - il est intéressant pour l'entreprise exportatrice que l'importateur distributeur maîtrise son circuit de distribution. - les produits peuvent être divers et le SAV est possible. 	<ul style="list-style-type: none"> - les produits des deux parties doivent être complémentaires, afin d'éviter tout risque de perte de marché pour la PME. - il s'agit souvent de produits technologiques.

Source : Catherine MERCIER-SUISSA, Céline BOUVERET-RIVAT, « l'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprises », op cit, P.92.

3.3. Déroulement de l'exportation

Quelles que soient la stratégie et la modalité choisies, l'entreprise, qui décide d'exporter ses produits sur un marché étranger, doit suivre un certain d'étapes, afin d'assurer la réussite de sa démarche.

3.3.1. La préparation de l'exportation

Cette première étape permet à l'entreprise de s'assurer, que toutes les conditions requises sont réunies pour vendre à profit ses produits sur le ou les marché(s) étranger(s) ciblé(s)¹⁰⁸.

3.3.1.1. Ciblé un ou des pays étranger(s)

Le choix d'un ou plusieurs pays a pour point de départ le constat d'une potentialité de chiffre d'affaires important pour le produit exporté. Par exemple, une entreprise, fabricant, des tubes en carton pour la papeterie, ciblera les pays fortement boisés suggérant une industrie papetière importante, et donc un fort potentiel de clientèle. Il peut provenir également de la saisie d'une opportunité. Par exemple, l'entreprise reçoit une commande d'un client étranger¹⁰⁹.

¹⁰⁸ Catherine MERCIER-SUISSA, Céline BOUVERET-RIVAT, « l'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprises », op cit, P.92

¹⁰⁹ Idem, P.93.

Il se basera également sur une analyse de critères généraux liés à l'économie (PNB, revenu par habitant, taux de croissance), à la balance des paiements (évolution des principaux postes, perspectives du taux de change), au risque politique (type de régime politique, divisions ethniques), au niveau de vie, aux coûts (niveau des droits de douane), à la fiscalité (réglementation sur le rapatriement de fonds).

Ensuite, l'entreprise est amenée à vérifier cette potentialité dans les faits en se rendant sur place. Ainsi, elle peut également identifier la structure du marché et notamment les principaux concurrents, afin d'évaluer les parts de marché envisageables. Dans le cas d'un marché fermé, l'entreprise évaluera l'investissement à faire pour s'imposer sur le marché (coût en communication, coût d'introduction dans les réseaux de distribution). Quand l'entreprise s'est assurée de cette potentialité, elle s'engage dans une étude de marché.

3.3.1.2. Réaliser une étude de marché dans le pays ou les pays ciblé(s)

L'étude de marché est le point de départ de toute action commerciale, mais elle n'est pas une finalité. Elle représente à la fois un processus rationnel et organiser permettant d'approfondir la sélection des marchés cibles (identifiés préalablement), afin de déceler les opportunités à l'étranger, de les évaluer et de comparer leur attractivité ; est un outil d'aide aux décisions stratégiques afin de construire une stratégie marketing efficace et adaptée au marché étranger visé. Mener une étude de marché à l'étranger nécessite de prendre en compte des éléments, qui lui sont spécifiques, à savoir notamment :

- ✓ La langue, sa prise en compte permet une bonne communication avec les interlocuteurs locaux.
- ✓ La monnaie utilisée, pour prévenir dans certains pays le risque lié au taux de change.
- ✓ Les différences culturelles, pouvant intervenir dans l'approche du marché étranger, lors des négociations.

Elle démarre par une étude documentaire et se poursuit par une étude terrain. L'étude documentaire concerne, dans un premier temps, la recherche d'information depuis le pays d'origine. L'étude terrain permet de vérifier et d'actualiser les informations obtenues lors de l'étude documentaire. Elle permet également d'obtenir des informations plus qualitatives telles que les besoins, les motivations de la clientèle, l'image de marque, l'image made in. Pour ce faire, l'entreprise dispose d'un certain nombre d'outils, que l'on peut regrouper en deux méthodologies : quantitative et qualitative. La mise en place de ces dernières peut nécessiter certaines adaptations locales, notamment liées à la transposition des outils habituellement utilisés par l'entreprise dans le pays étranger. Par exemple, dans les sociétés occidentales, les techniques d'interview sont courantes. À l'opposé, il est inutile d'espérer enquêter auprès des femmes dans les pays musulmans.

Ainsi, l'entreprise à partir des informations recueillies sur l'environnement étranger, la concurrence et la demande locale, peut décider de la segmentation, du ciblage et du positionnement à retenir. Ensuite, il s'agit de définir les aspects de mise en œuvre (déclinaison des moyens) et d'exécution (réalisation effective), ce qui correspond à la mise en place d'un plan d'action marketing.

À la suite de cette étude de marché, l'entreprise peut être amenée à s'engager dans d'autres types d'études, qui seront le plus souvent conditionnées par la modalité choisie.

3.3.1.3. Prospector le ou les pays étranger(s) ciblé(s)

Une fois l'étude de marché réalisée, l'entreprise peut conduire une prospection plus fine du marché étranger visé. Prospector à l'étranger nécessite d'adopter une certaine méthode. Chaque action comprend une phase préparatoire, l'action proprement dite puis une phase de suivi qui ne doit jamais être négligée. Ainsi, la recherche de débouchés à l'étranger implique une approche structurée et définie à l'avance. La prospection va permettre de constituer un portefeuille de prospects, qui pourront devenir des clients. Pour constituer ce dernier, l'entreprise peut avoir recours à différents outils (annuaires-professionnels [format papier, CD Rom], fichiers CCI, Bases de Données sur Internet et organismes destinés à l'aider dans sa démarche).

Ensuite, l'entreprise doit préparer des documents de prospection : catalogues, brochures, conditions de vente, tarifs. Ainsi, il paraît important de s'adresser à des traducteurs professionnels qui respecteront le message souhaité et la notion d'interculturel. On n'adresse pas le même message à un Allemand qu'à un Indien¹¹⁰.

Il faut donc bien identifier les prospects et les évaluer, prévoir la mise en place de contrats de vente et préparer les offres en termes de prix, de caractéristiques techniques, mais également les catalogues produits.

L'entreprise peut alors passer à l'action sur le marché étranger. Pour cela a à sa disposition plusieurs moyens. Elle peut prévoir une mission de démarchage, qui aura été préparée depuis le pays d'origine et pour laquelle un planning de rendez-vous aura été mis en place. Elle peut décider de réaliser des actions ponctuelles en participant, par exemple, à une ou plusieurs manifestation(s) commerciale(s), qui sera ou seront sélectionnée(s) en fonction du secteur d'activité de l'entreprise et de la pertinence de la manifestation. Ainsi l'entreprise peut avoir une stratégie « pull » via des mailings, une prospection dans le pays étranger et/ou une stratégie « push », en participant à des salons, en faisant de la publicité dans des revues professionnelles.

Pour l'ensemble de ces démarches, l'entreprise a la possibilité de solliciter des aides tant au niveau national, comme l'assurance-prospection, soit au niveau régional (aides régionales, parrainage bancaire).

Ces démarches permettent de présenter les produits de l'entreprise, de juger du niveau d'adéquation aux exigences du marché visé, de quantifier précisément la demande potentielle, de se positionner vis-à-vis de la concurrence et de rencontrer un intermédiaire intéressant (agent, distributeur)¹¹¹.

¹¹⁰ Cathrine MERCIER-SUISSA, al, « l'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprises », op cit, P.94.

¹¹¹ Idem, P.95.

Ces actions sont à mener régulièrement sur le marché étranger. Elles impliquent un investissement, qui ne sera pas rentabilisé immédiatement.

3.3.1.4. Choisir une ou des modalités d'exportation

Le choix d'une ou de plusieurs modalités d'exportation dépend du marché ciblé, des pratiques au sein du pays. Une entreprise peut utiliser différentes modalités dans les différents pays qu'elle cible. Il dépendra également de la politique générale de l'entreprise. Il doit correspondre aux objectifs qu'elle s'est fixés.

3.3.2. La vente d'une offre à l'étranger

Une fois l'entreprise s'est assurée que le marché visé est porteur et quelle a identifié la ou les modalités d'exportation adaptée(s), elle doit prendre en compte les conditions nécessaires pour la vente de son offre sur le ou les marchés étrangers ciblés. Ensuite elle devra organiser la vente proprement dit.

3.3.2.1. Les conditions préalables

Les conditions préalables font références à l'offre, qui doit respecter les normes en vigueur dans le pays étranger. L'entreprise doit donc se renseigner et mettre aux normes du pays son offre selon les procédures propres au pays, c'est-à-dire dans la langue du pays. Il peut s'agir de spécifications obligatoires, comme les certificats de toute nature, par exemple, sanitaire, de normes de sécurité (jouets, appareils électriques). Dans le secteur de la santé, les produits d'origine étrangère ont l'obligation, avant d'être proposés à la clientèle, d'obtenir un agrément confirmant le respect des normes. Son obtention nécessite au moins six (06) mois d'attente. L'entreprise doit donc bien connaître la législation en vigueur dans le pays d'accueil, et notamment pour son secteur d'activité.

L'entreprise doit également s'assurer de la protection de sa propriété industrielle tant en termes de marque qu'en termes de brevet. Afin de prévenir l'éventuelle contrefaçon de son offre. Le coût de la mise en place de ces protections est élevé, si elle s'étend au monde entier. Toutes les entreprises n'ont pas des moyens financiers suffisants pour investir dans ce domaine, et parfois une couverture mondiale n'est pas utile. L'entreprise peut alors se protéger directement dans le pays d'accueil suivant le risque encouru et sa pertinence.

Ainsi, elle dispose des pré-requis pour offrir à sa clientèle étrangère des produits de qualité. Cette qualité dépendra également de son adéquation aux besoins de la clientèle.

L'entreprise doit s'assurer que son offre sera bien identifiée dans le pays étranger. Elle doit donc porter attention à sa dénomination usuelle, qui peut se confronter à des problèmes de traduction, mais également de législation concernant sa composition et sa réalisation. La marque constitue aussi un enjeu considérable. Un autre élément, qui a un impact croissant, est le design. Le conditionnement et l'emballage sont également des points à ne pas négliger ; l'assortiment proposé doit permettre une couverture large des marchés étrangers et une adaptation dans chaque pays s'avère souvent indispensable. Le prix pratiqué doit prendre en compte les conditions du marché étranger.

Dans le cadre de sa relation avec les différents interlocuteurs du pays d'accueil, l'entreprise doit bien connaître leurs habitudes de travail, l'organisation des systèmes d'achat, de distribution et de commercialisation.

Ainsi, elle peut mettre en place un plan d'action marketing adapté en termes de politique produit, de prix, de distribution et de communication.

Pour gérer l'ensemble de ces opérations, l'entreprise peut être amenée à se structurer en interne afin d'organiser dans les meilleures conditions l'exportation de son offre à l'étranger. Quelle que soit la forme utilisée, un certain nombre de fonctions sont requises : une direction, qui élabore, conduit et contrôle la politique d'exportation dans le cadre de la politique générale de l'entreprise ; une fonction commerciale, dont l'organisation doit être spécialisée en fonction du stade de développement international de l'entreprise et différenciée en raison de la particularité de chaque marché étranger ; une fonction administrative, qui gère principalement les commandes ; finalement la fonction logistique, qui a à sa charge l'acheminement de la marchandise (programme des expéditions, choix du transitaire, de l'emballage, l'assurance des marchandises). D'autres fonctions spécialisées viennent en appui des fonctions fondamentales, citées ci-dessus. Elles concernent les aspects juridiques (contrat de ventes), financiers (modes et techniques de paiement, crédits, contrôle des règlements, détermination des coûts et de la rentabilité des opérations)¹¹².

Ainsi, l'entreprise dispose de l'ensemble des éléments pour proposer une offre à sa clientèle consécutive à une demande de devis. Cette offre comprend la désignation du produit, la quantité, le prix unitaire, les conditions tarifaires.

3.3.2.2. La réalisation de la vente : du transport au paiement

L'entreprise a reçu une commande d'un de ses clients étrangers, qui a accepté son offre. Elle doit alors mettre tout en œuvre pour lui livrer dans les meilleures conditions le produit souhaité.

Dans un premier temps, elle confirme la commande par un accusé de réception de commande, après avoir vérifié son contenu.

Ensuite, les opérations liées à la logistique doivent être mises en œuvre. Elles sont conditionnées par l'Incoterm négocié avec le client, qui permet de définir les obligations et responsabilités de chacune des parties¹¹³.

L'entreprise doit donc préparer la marchandise, faire les contrôles demandés par le client, prévoir le transport, préparer les documents requis pour l'expédition, l'assurance éventuelle, le colisage, le marquage, l'organisation du dédouanement à l'exportation. Ces tâches sont réalisées de manière concomitante. L'entreprise doit bien connaître les régimes de dédouanement à l'expédition (valeur en douane à l'exportation, la TVA, les différentes procédures suivant la nature du produit et du pays ciblé), mais également dans le pays

¹¹² Catherine MERCIER-SUISSA, Céline BOUVERET-RIVAT, « l'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprises », op cit, P.96.

¹¹³ Idem, P.97.

d'accueil. L'entreprise doit prendre en compte le risque de change, contre lequel elle peut s'assurer. Une fois la commande envoyée, livrée au client selon l'Incoterm choisi, l'entreprise exportatrice est en droit de recevoir le paiement. Les modalités de paiement seront fonction du moyen de paiement utilisé (virement SWIFT, chèque, effet de commerce, remise documentaire, crédit documentaire irrévocable ou irrévocable et confirmé). Selon les pays étrangers concernés, certains moyens de paiement ne sont pas conseillés, d'autres sont encouragés.

En cas de problème de paiement d'un ou de client(s) étranger(s), l'entreprise peut décider soit de gérer les incidents de manière autonome (elle peut faire par exemple des provisions), soit souscrire une assurance-crédit destinée à couvrir l'entreprise en cas de non-paiement de ses clients étrangers.

3.3.3. Le contrôle et le suivi

À la suite de la réalisation d'une commande, l'entreprise peut être amenée à gérer des opérations après-vente, comme les réclamations éventuelles, les réparations, les contrats d'entretien.

L'entreprise doit dans tous les cas s'assurer de la satisfaction de son ou ses client(s) en la mesurant de manière systématique. Toute action commerciale menée sur un marché doit faire l'objet d'une évaluation pour s'assurer de sa pertinence, et le cas échéant corriger les erreurs commises.

Un suivi commercial régulier des clients est nécessaire pour connaître l'évolution de leurs besoins. Une veille globale au niveau du pays étranger doit être réalisée, afin de s'assurer que les exportations à venir se feront dans les conditions requises. Si ce n'est pas le cas, l'entreprise peut être conduite à se retirer du marché, compte tenu, du risque lié au pays, qui peut être de nature politique, de guerre. Ainsi, tout changement peut être géré par l'entreprise par anticipation¹¹⁴.

¹¹⁴ Catherine MERCIER-SUISSA, Céline BOUVERET-RIVAT, « l'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprises », op cit, P.100.

Conclusion

Après avoir cerné les différentes analyses des modes de présence des entreprises à l'étranger sur le plan d'une approche théorique, où l'entreprise passe aux modes de pénétration de marché après avoir effectué le choix de pays, ce choix reste difficile pour l'entreprise car il s'agit d'un choix stratégique majeur. Elle détermine son mode de présence sur les marchés en fonction de ses moyens et de ses objectifs.

Ainsi, l'entreprise doit décider si elle va commercialiser directement par l'exportation directe, ou bien faire vendre avec des tiers par l'exportation indirecte ou par exportation associée avec un groupement d'exportateurs. Elle pourra concéder à un tiers le droit d'utiliser ses brevets ou marques, de technologie. Si l'entreprise fait le choix de fabriquer dans le pays ciblé, en implantant des filiales, des bureaux de représentation et des succursales, ou bien s'associer avec un partenaire local sous forme d'une joint-venture.

Chapitre III

*Analyse des choix stratégiques des modes
de présence à l'international de
CEVITAL unité de Bejaia*

Introduction

La compétitivité de l'entreprise passe par une bonne maîtrise de ses ventes, gérer efficacement les opérations d'exportation c'est économiser du temps, de l'argent et favoriser une utilisation optimale des ressources en devise. Les entreprises choisissent les démarches selon l'importance de l'opération. Le choix des clients nécessite une bonne maîtrise du fonctionnement des marchés dans lesquels se situe ce dernier. En revanche, pour capter un client, l'entreprise est obligée de faire une étude des marchés étrangers (le marketing international) et une prospection pour approfondir la connaissance du client.

Le choix du mode de transport et de l'incoterm adéquat au produit exporté, la police d'assurance pour couvrir les marchandises des aléas auxquels sont exposées, l'emballage pour protéger les produits, prend une place très importante dans les négociations des contrats.

Le mode et la technique de paiement dépendent des habitudes commerciales instaurées entre l'entreprise et son client. Les techniques de paiement les plus utilisées, sont le crédit documentaire et la remise documentaire, en raison de la sécurité qu'ils offrent pour les exportateurs.

Concernant le déroulement de notre stage au sein de l'entreprise Cevital, nous pouvons dire, compte tenu des moyens dont dispose l'entreprise, tant sur le plan humain, matériel et financier, que cette entreprise contribue à l'évolution de l'économie nationale grâce à sa part dans les exportations nationales qui ne cesse de se développer. Elle réalise des échanges avec de nombreux pays qui se trouvent un peut partout dans le monde. Cevital est une entreprise exportatrice hors hydrocarbures et elle réalise un chiffre assez important au terme des échanges vu le nombre de relations commerciales qu'elle effectue avec plusieurs pays. Mais ces échanges peuvent se développer et s'intensifier notamment avec les pays maghrébins par exemple pour la proximité géographique.

Section 01 : Présentation du groupe CEVITAL et sa stratégies d'internationalisation

Avant d'étudier les étapes d'exportation d'un produit liées a la réalisation d'une opération cible, nous présenterons, dans un premier temps, L'entreprise Cevital, sa situation géographique, ses différentes activités, ses objectifs, sa structure organisationnelle. Ensuite, en nous appuyons sur notre cas pratique réalisés au sein de l'entreprise avec le service export, nous allons analyser successivement le choix stratégique du mode de présence à l'international de Cevital, étudier le processus d'exportation d'un produit (Sucre) ainsi que les différentes étapes de la réalisation de la démarche d'exportation du complexe. Et on va réalisés une étude réel d'une opération d'exportation du sucre en Jordanie.

1.1. Présentation du groupe Cevital

Fondateur du Groupe Cevital, Issad Rebrab est né en 1944. Il crée son cabinet d'expert comptable en 1968, puis se lance dès 1971 dans l'entrepreneuriat, en créant des sociétés dans la métallurgie et en 1991 dans la sidérurgie. À la tête du Groupe Cevital, il n'a cessé de le faire grandir en diversifiant ses activités, pour compter aujourd'hui 26 filiales dans l'industrie, l'agro-alimentaire, la grande distribution ou encore l'automobile.

Père de 5 enfants, ces derniers sont tous impliqués au sein du management du Groupe. En 2009, Cevital a élargi sa gouvernance en décidant d'ouvrir son conseil d'administration à des membres indépendants. Une décision motivée par la volonté de soutenir la croissance de l'entreprise et d'assurer sa pérennité, à l'image des grandes entreprises internationales Depuis quelques années, Il développe ses activités à l'international, notamment en Europe (France, Italie, Espagne), en Tunisie, au Maroc et au Brésil. En France, Issad Rebrab a racheté en 2013 la PME OXXO (fabricant de fenêtres haute-performance), en 2014 Brandt France, pour relancer ce leader de l'électroménager, et en 2015 LUCCHINI un complexe sidérurgique d'acier spéciaux. Issad Rebrab est depuis 2008, Président du Conseil d'Administration du Groupe Cevital, Sa vision porte L'idée de faire passer l'Algérie dans l'économie de l'après-pétrole, du stade importateur au stade exportateur, faire le nouveau dragon de l'Afrique, une puissance économique émergente qui tire la croissance mondiale, libère les initiatives, crée de l'emploi et des richesses et se hisse au rang des nouvelles nations industrialisées.

Issad Rebrab répond : « Nous serons 50 millions d'algériens en 2025 et autant de consommateurs de carburant et d'électricité, nous aurons 10 millions de nouveaux demandeurs d'emplois pour lesquels il faudrait créer 1 million d'emplois par an. Il nous reste peu de temps pour diversifier notre économie. Le chiffre d'affaires de Cevital a été multiplié par 100 en 15 ans. Nous comptons le multiplier par 7 à horizon 2025 et passer de 4 milliards de dollars actuellement à 25 milliards de dollars en 2025. Pour réussir, nous avons besoin de talents, Nous allons passer de 18 000 collaborateurs aujourd'hui à près de 100 000 en 2025 et investir massivement dans la formation et le recrutement de talents. »¹¹⁴ .

¹¹⁴Document interne de l'entreprise.

1.1.1 Le groupe CEVITAL « une multinationale émergente »

CEVITAL est un groupe familial qui s'est bâti sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée, depuis 1971, Cevital s'est construit autour de l'ambition et de la vision de son fondateur de bâtir un groupe industriel d'envergure mondiale, très compétitif, tourné vers l'exportation et l'internationalisation, le groupe possède des unités de production de taille mondiale, équipées des technologies les plus évoluées. La stratégie du groupe s'appuie sur une forte compétitivité en termes de prix, de qualité, de volumes, de logistique, de robotisation, de Co-localisation, porté par 18000 employés répartis sur trois continents, il représente le fleuron de l'économie Algérienne, et œuvre continuellement dans la création d'emplois et de richesse.

Pris d'une ambition de devenir leader mondial et de faire passer le pays du statut d'importateur au statut d'exportateur pour les différents produits, le groupe Cevital se compose de plusieurs métiers. Disposant d'un portefeuille de projets important dans la pétrochimie, la sidérurgie, l'énergie renouvelable et la trituration des graines oléagineuse, le groupe Cevital est la troisième entreprise Algérienne en termes de chiffre d'affaire après SONATRACH et NAFTAL.

1.1.1.1. Les secteurs d'activité du groupe CEVITAL

- ✓ Industrie agroalimentaire.
- ✓ Distribution.
- ✓ Electroménager.
- ✓ Immobilier.
- ✓ Industrie du verre plat.
- ✓ Construction industrielle.
- ✓ Automobile.
- ✓ Service et médias.
- ✓ Sidérurgie.

1.1.1.2. Caractéristiques du groupe CEVITAL

- ✓ Premier privé Algérien.
- ✓ 26 filiales sur trois continents.
- ✓ Plus de 18000 employés.
- ✓ Quatre (4) Milliards de Dollars de chiffre d'affaire.
- ✓ Premier groupe agro-industrielle en Afrique.
- ✓ Il a plus grande raffinerie de sucre au monde avec une capacité de production de deux (2) millions de tonnes par an et la plus grande raffinerie de huile d'Afrique avec 570000 tonnes par an.
- ✓ Premier groupe employeur privé en Algérie.
- ✓ Premier groupe exportateur hors hydrocarbure en Algérie.
- ✓ Premier groupe contributeur privé au budget de l'État en Algérie.
- ✓ Spécialiser dans plus de dix (10) métiers.
- ✓ Croissance annuelle moyenne de 30%.



1.2. Stratégie de diversification et d'internationalisation de groupe CEVITAL

Le groupe Cevital développe depuis de nombreuses années une ambitieuse stratégie d'acquisition à l'international, à la recherche de relais de croissance à l'horizon 2025. En lui permettant d'atteindre une taille critique, cette stratégie le fait changer d'échelle et jouer dans la cour des plus grandes entreprises mondiales.

Cevital mise sur plusieurs grands projets, aux synergies fortes avec ses activités en Algérie, sur le continent Européen et au Brésil. Sa méthode : acquérir le savoir-faire technologique, de la R&D (Recherche et Développement) aux brevets, ainsi que les circuits de distribution internationaux pour lui permettre d'exporter.

En France, tout comme en Espagne ou en Italie, le groupe Cevital a inauguré un principe gagnant/gagnant d'investissement : la Co-localisation. Celle-ci permet de conserver les activités rentables d'une entreprise dans une économie développée tout en créant d'autres activités en Algérie. Ce principe permet de valoriser les sociétés en difficulté, de les relancer et leur donner une nouvelle vie.

Depuis 1971 Cevital cherche toujours à diversifier ses activités et s'implante sur plusieurs pays, parmi les stratégies et les étapes suivies par le groupe Cevital dans le but de la diversification et d'internationalisation en trouve :

- 1971 : Participation de Issad Rabrab dans une petite entreprise SOCOMEG pour la construction métallique avec seulement quatre (04) employés, et ils réinvestissent tous leurs résultats dans le but d'élargir leurs activités.
- 1975 : Création de PROFILOR, pour objectifs de ce lancer dans des activités de production d'objets standard, dans ce cas-là des lames de rideaux.
- 1979 : Acquisition de SOTECOM.
- 1984 : Acquisition de SACM.
- 1985 : Création d'ENALUX, grâce à l'acquisition de SOTECOM et SACM.
- 1986 : Création de NORD METAL, pour la fabrication de grillage et de toile à tamis, aussi durant cette année Issad Rabrab il a créé METALLOR, pour la fabrication de tube en acier.
- 1988 : Création de METAL SIDER spécialisé dans la sidérurgie.
- 1991 : Création de J.B.M pour la reprise des activités d'IBM en Algérie, aussi la création de journal quotidien d'information LIBERTE.
- 1992 : Création de C.B.S pour la reprise des activités de RANK XEROX en Algérie.
- 1995 : Création d'AGRO GRAIN pour l'importation et la distribution des produits agroalimentaire.
- 1997 : Création de HYUNDAI MOTORS ALGERIA pour la distribution des véhicules HYUNDAI.
- 1998 : Création de CEVITAL SPA, spécialisé dans l'industrie agroalimentaire.
- 2003 : Création de SILO spécialisé dans les céréales.

Chapitre 03 : Analyse des choix stratégiques des modes de présence à l'international de CEVITAL unité de Bejaia

- 2005 : Création de LALA KHDIDJA spécialisé dans la production d'eau minérale et soda, aussi durant cette année le groupe Cevital, crée CEVICO spécialisé dans la production de béton précontraint (02 unité de production).
- 2006 : Acquisition de COJEK, spécialisé dans la production de jus de fruit, et les conserves, aussi en 2006, le groupe Cevital, a crée NUMIDIS spécialisé dans la grande distribution, elle s'est fixée comme objectif de développer une chaîne de supermarché et hypermarché et IMMOBIS spécialisé dans la promotion immobilière et de la construction de centres commerciaux et des plates-formes logistiques, Hôtels et bureaux.
- 2007 : Création de MFG, spécialisé dans la production de verre plat, aussi en 2007, l'acquisition de BATICOMPOS, spécialisé dans les matériaux de construction, ainsi la création de SAMHA, pour la distribution des produits SAMSUNG électronique. Création de Cevital Entreprise spécialisé dans la construction des projets propre au groupe, qui sont les plates-formes logistiques, centre commerciaux, bâtiments industrielle.
- 2008 : Création de MFG EUROPE, pour la commercialisation de verre plat en Europe, aussi en 2008, création de COGETP spécialiser dans la distribution des engins de travaux public, aussi la création de VOLVO CEVIAGRO, spécialisé la production agricole, en 2008 aussi le groupe Cevital a crée NOLIS spécialisé dans le transport maritime, aussi création de NUMILOG, spécialiser dans le transport et logistique.
- 2009 : création d'une centrale électricité et vapeur en cogénération aussi extension de nouvelle usine SAMHA en Algérie pour la fabrication du produit SAMSUNG.
- 2011 : Création de la PCA, spécialisé dans la construction préfabriqué, aussi création de SIERRA Cevital pour la gestion et développement des centres commerciaux.
- 2013 : Acquisition d'OXXO, numéro 1 en France dans la fabrication des portes et fenêtres en PVC, et acquisition de ALAS en Espagne spécialisée dans la production des articles à base d'aluminium destinés au bâtiment comme à l'industrie.
- 2014 : acquisition de BRANDT, en France spécialisé dans la production électroménager, et acquisition d'AFERPI (Lucchini) en Italie spécialisée dans les aciers spéciaux.

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

Chapitre 03 : Analyse des choix stratégiques des modes de présence à l'international de CEVITAL unité de Bejaia

Les stratégies de groupe Cevital pour arriver à l'internationale se base sur le bon choix stratégiques qui repose sur :

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

1.3. Les déterminants d'internationalisation du groupe CEVITAL

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

1.3.1. Les facteurs d'opportunité

- La mission et la stratégie globale du groupe : l'idée du premier responsable et le fondateur du groupe Cevital Issad Rabrab et de faire passer l'Algérie dans l'économie de l'après-pétrole, du stade importateur au stade exportateur.
- Le caractère et le comportement des managers : à la tête du groupe en trouve le président de groupe Issad Rabrab, il a une vision international et un savoir-faire et cherche toujours à développer les activités du groupe à l'internationale car son lux est crée des nouvelles usines.
- La demande des clients : grâce à son image sur la scène internationale, le groupe Cevital reste toujours intéressé par plusieurs gouvernements.
- L'offre excédentaire : le groupe Cevital détient la plus grande raffinerie du sucre au monde, avec une capacité de production de 2 millions de tonnes par ans, et la plus grande raffinerie d'huile en Afrique avec 570000 de tonnes par ans. Avec cette puissance de production Cevital répond à la demande nationale du sucre et d'huile, et tire un surplus de production ce qui lui pousse à la recherche des nouveaux marchés étrangers.
- Disponibilité d'une direction à l'export : à Alger elle se trouve COMMODITIES, une direction qui appartient au groupe, spécialisé dans l'exportation elle effectue des contrats avec des TRADER (boite de négociation internationale), et cette direction à un contrats avec SOKER un trader spécialisé dans la commercialisation des produits à l'échelle mondial, ce moyen qui ne dispose pas par la plus part des entreprises exportatrices en Algérie, donc le groupe profite de cette opportunité pour exporter plus.

Chapitre 03 : Analyse des choix stratégiques des modes de présence à l'international de CEVITAL unité de Bejaia

- Disponibilité de la matière première : la plus part des filiales du groupe sont situées en Algérie, ce pays qui dispose de la matière première comme les hydrocarbures, le bois, l'eau... tous ces produits sont utilisés par le groupe pour construire leurs filiales et augmenter leur production à moindre coût.
- La proximité géographique du pays : le placement de l'Algérie dans la carte géographique du monde permet à Cevital d'être proche des deux grands continents l'Europe et l'Afrique, donc une faible distance vers les marchés internationaux, plus de sa l'Algérie se trouve dans le cœur du bassin méditerranéen ce qui permet à Cevital l'utilisation de transport maritime avec des navires pour importer les matières premières non disponibles en Algérie et exporter leurs marchandises vers d'autres pays. (comme le cas de SPA Cevital).
- L'opportunité liée aux accords de l'Algérie avec ces partenaires : parmi les facteurs qui poussent le groupe Cevital à l'internationalisation on trouve les accords commerciaux signés entre l'Algérie et ces partenaires, le groupe veut profiter de ces accords car elles éliminent plusieurs obstacles dans le cadre des échanges commerciaux internationaux des entreprises Algériennes, et parmi ces accords on trouve : l'adhésion à la Grande Zone Arabe de Libre Echange (GZALE) 2005, l'Accord d'association entre l'Algérie et l'Union Européenne 2005.

1.3.2. Les facteurs économiques et politiques

- Indicateurs économiques de base en Algérie : telle que le revenu individuel et le pouvoir d'achat des consommateurs qui est faible en Algérie, donc le groupe Cevital doit chercher à investir là où les pouvoirs d'achat sont élevés (comme le cas de la France). Aussi le taux de change peut pousser le groupe à s'internationaliser car la faiblesse du Dinar par rapport aux autres devises peut rendre les produits nationaux plus compétitifs à l'étranger par rapport aux produits des concurrents étrangers (comme le cas de sucre de Cevital Agroalimentaire).
- La politique économique du pays : dans le cadre des exportations l'Algérie encourage les entreprises à l'export, par la mise en œuvre de plusieurs dispositifs d'aide à l'exportation et des avantages fiscaux accordés aux entreprises exportatrices, donc le groupe doit profiter de ces avantages pour commercialiser leurs produits à l'étranger. Et dans le cadre de création de filiales et leur développement, les entreprises Algériennes trouvent des difficultés financières et des problèmes liés aux lourdeurs administratives et bureaucratie qui domine la société Algérienne, plus la domination des entreprises publiques dans certaines activités, donc le groupe Cevital doit chercher à investir dans un environnement réglementaire et institutionnel plus favorable (comme le cas d'investissement en Europe).
- Répartition des risques de marchés : Cevital cherche toujours à s'internationaliser et s'implanter sur plusieurs pays pour répartir les risques du marché en Algérie, comme les risques de change, risque de dépendance au marché Algérien, risques politiques (comme le cas d'investissement en Afrique, Europe, Amérique Latine).

1.3.3. Les facteurs industriels

- Sécurisation des sources d'approvisionnement et de matières premières : le groupe Cevital cherche toujours à minimiser les coûts de production, donc il doit s'implanter là où elle se trouve la matière première et les composants principaux de leurs produits, pour diminuer les coûts de transport et les charges douanières lors d'importation de ces matières, aussi être à côté de la matière première permet à Cevital de gagner le temps donc de produire plus (comme le cas d'acquisition LUCCHINI).
- La recherche d'effet d'expérience : pour avoir l'expérience et développer le savoir-faire, le groupe cherche toujours à s'implanter là où les marchés sont ouverts et disposent des grands concurrents (comme le cas d'investissement en Europe par l'acquisition de BRANDT).
- La recherche de main d'œuvre plus qualifiée à moindre coût : pour augmenter la production et développer la qualité des produits, Cevital s'internationalise dans le but de la recherche de la main d'œuvre qualifiée avec le moindre coût (comme le cas d'investissement en Italie, Espagne).
- Passer les barrières commerciales et contrôler les débouchés : pour utiliser les produits d'une filiale de groupe, Cevital compte sur l'acquisition des filiales et de leurs clients (comme le cas d'acquisition dans la fabrication des portes et des fenêtres de la marque OXXO).

1.3.4. Les facteurs commerciaux

- Anticipation de la saturation de la demande sur les marchés nationaux : le marché national de l'Algérie est un marché saturé pour le groupe Cevital, sur tout dans les produits agroalimentaire suite au nombre d'entreprises actives dans ce domaine, aussi le groupe Cevital produit plus que les besoins nationaux (comme le cas de production du sucre). Ainsi que la demande des clients de certains produits (comme les produits électroménagers) est limitée car le pouvoir d'achat des consommateurs Algériens est faible, donc le groupe doit s'implanter dans d'autres marchés pour ne pas limiter ses ventes uniquement en Algérie.
- Renouveler la vie des produits : quand les produits arrivent au déclin sur les marchés locaux, le groupe Cevital doit s'implanter à l'étranger, afin de renouveler la vie de leurs produits et augmenter les ventes à nouveau.
- La régulation des ventes : le groupe produit des produits saisonniers, comme l'eau de la marque LALA KHDIDJA, et le jus de fruit de KOJEK ces produits sont consommés beaucoup plus en été, donc le groupe cherche à exporter ou s'implanter sur des marchés de différents climats, pour assurer la compensation (comme le cas du jus de fruit KOJEK exporté vers l'Afrique).
- Avoir une marque et une image internationale : pour que le groupe arrive à avoir une marque et une image internationale pour ses activités et leurs produits, il doit produire et commercialiser leurs produits dans des pays différents, afin de se protéger de ses concurrents.

Chapitre 03 : Analyse des choix stratégiques des modes de présence à l'international de CEVITAL unité de Bejaia

En plus de ces facteurs, le groupe Cevital est tourner vers l'internationalisation à cause de l'exiguïté du marché national qui ne présente pas pour Cevital de réaliser sa mission, car si Cevital reste en Algérie il ne va pas réaliser sa mission, car la mission du groupe est d'être le champion du monde. Donc Cevital doit exporter et s'implanté sur des marchés étrangers pour réaliser cette mission et atteindre ses objectifs.

Section 02 : présentation du complexe CEVITAL agroalimentaire unité Bejaia

Dans la présente section, nous présenterons l'historique du complexe Cevital, sa situation géographique, ses différentes activités et ses objectifs, sa structure organisationnelle, ses différentes directions ainsi que son choix stratégique.

2.1. Historique de l'entreprise Cevital Agroalimentaire unité Bejaia

Cevital SPA au capital social de six (68) milliard de DA, a été créée avec des fonds privés en 1998. Elle est la première société privée dans l'industrie de raffinage d'huile brute sur le marché algérien. Elle a pour actionnaires principaux, Mr. Issad REBRAB et Fils.

Cevital est parmi les entreprises algériennes qui ont vu le jour dès l'entrée de notre pays en économie de marché. Son complexe de production se situe dans le port de Bejaia et s'étend sur une superficie de 45000m².

Cette entreprise contribue largement au développement de l'industrie agroalimentaire nationale, elle vise à satisfaire le marché national et export le surplus, en offrant une large gamme de produit de qualité. En effet, les besoins du marché national sont estimés à 1200 T /j d'huile, soit l'équivalent de 12 litre par personne et par an. Les capacités actuelles de l'entreprise sont de 1800 T/j, soit un excédent commercial de 600T/j.

Les nouvelles données économiques nationales dans le marché de l'agroalimentaire font les meilleurs sont ceux qui maîtrisent d'une façon efficace et optimale les coûts, les charges et ceux qui offrent le meilleur rapport qualité/ prix. Ceci est nécessaire pour s'imposer sur le marché que l'entreprise négocie avec les grandes sociétés commerciales internationales. Ses produits se vendent dans différentes villes africaines telles que le Lagos, Niamey, Bamako, Tunis, Tripoli, etc.

2.2. Situation géographique

Le complexe Cevital est implanté au niveau du quai du port de Bejaia, à 3 Km Sud-ouest de la ville, à proximité de la RN 26. Cette situation géographique de l'entreprise lui profite bien, étant donné qu'elle lui confère l'avantage de la proximité économique. En effet, elle se situe très proche du port et de l'aéroport de Bejaia.

2.3 Activité et objectifs

Chaque entreprise souhaite satisfaire ses objectifs, cela à travers les efforts réalisés par L'ensemble de ses dirigeants.

2.3.1. Activités de Cevital unité de Bejaia

Lancé en Mai 1998, le complexe cevital a débuté son activité par le conditionnement de l'huile en décembre 1998. En février 1999, les travaux de génie civil de la raffinerie ont

Chapitre 03 : Analyse des choix stratégiques des modes de présence à l'international de CEVITAL unité de Bejaia

débuté : cette dernière est devenue fonctionnelle en Aout 1999. L'ensemble des activités de cevital sont concentrées sur la production et la commercialisation des huiles végétale, de margarine et de sucre. Elles se présentent comme suit :

- Raffinage des huiles (1800 tonnes/jour).
- Conditionnement d'huiles finis (1400 tonnes/jour).
- Production de margarine (600 tonnes/jour).
- Fabrication d'emballage PET (poly Ethylène Téréphtalate).
- Raffinage du sucre roux (1600 tonnes/jour).
- Stockage céréales (120 000 tonnes).
- Minoterie et savonnerie en cours d'étude.

2.3.2. Objectifs

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

Les objectifs visés par cevital peuvent se présenter comme suit :

- ✓ L'extension de ses produits sur tout le territoire national.
- ✓ L'implantation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes.
- ✓ L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail.
- ✓ L'encouragement des agricultures par des aides financières pour la production locale de graines oléagineuses.
- ✓ La modernisation de ses installations en termes de machine et de technique pour augmenter le volume de sa production.
- ✓ Positionner ses produits sur le marché international par leurs exportations.

2.4. Structure organisationnelle du complexe Cevital unité Bejaia

Le complexe Cevital fonctionne selon une structure hiérarchique et fonctionnelle tout en bénéficiant des avantages de cette combinaison qui met en avant les principes de commandement, la verticalité de la circulation de toute information et données et offre plus de spécialisation et de fluidité. (Annexe n°01).

2.5. La part de marché de Cevital unité de Bejaia

Depuis sa création à nos jours, Cevital jouit d'un statut, d'une image de marque et d'une réputation à l'échelle nationale et internationale privilégiée.

- Pour l'huile, l'entreprise Cevital détient entre 65 et 75% de parts de marché national.
- Pour le sucre, elle détient entre 75 et 85 % de part de marché national.
- Pour la margarine, elle a une part très minime, à cause de la concurrence nationale et internationale accrue¹¹⁵.

Cevital contribue largement au développement de l'industrie agro-alimentaire. Ses activités se sont avérées hautement rentables. Elles ont permis à l'Algérie de diminuer sensiblement ses importations de sucre, d'huile et de margarine, renforçant ainsi la balance commerciale du pays.

Cevital exporte son excédent de production dans les pays voisins (Tunisie, Lybie) et européen. La réussite de Cevital lui a permis de :

- Se tailler, en 12 ans, une part de marché dominante des produits alimentaires de base en Algérie.
- S'assurer une compétitivité affirmée sur le marché régional (Afrique du nord) sur les produits alimentaires de base et grâce à la maîtrise de ses coûts, de la technologie utilisée et d'une couverture appropriée du marché tant national que régional.
- D'envisager de s'ouvrir à d'autres activités industrielles. En effet, le succès enregistré dans le domaine agroalimentaire dénote d'une stratégie et d'une capacité managériale certaine qui peuvent encourager le groupe à initier d'autres investissements d'envergure.

2.5.1. Le choix stratégique de l'entreprise

Les sociétés modernes connaissent de rapides et profonds changements sous le double effet de mondialisation qui intensifie les échanges et internationalise l'offre, et de l'évolution technologique qui crée de nouveaux matériaux et de nouveaux modes de fabrication et de communication. À cet effet, le choix stratégique effectué par les entreprises doit correspondre aux programmes d'action dans lesquels les objectifs de pénétration commerciale qui exigent une mise en relation entre l'entreprise et son marché, ne peuvent être atteints.

Concernant le métier de Cevital, elle a opté, tout d'abord, pour une stratégie de diversification :

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

¹¹⁵ Document interne de l'entreprise.

Chapitre 03 : Analyse des choix stratégiques des modes de présence à l'international de CEVITAL unité de Bejaia

Concernant du marché, elle a opté pour la couverture de l'ensemble du marché local, Cevital a instauré une stratégie de domination : elle cherche à être et à garder la place de leader de marché national.

2.5.2. Les principaux concurrents de l'entreprise Cevital unité de Bejaia

Après avoir assuré son premier objectif, celui de satisfaire les besoins de marché local en huiles raffinés et alléger les caisses de l'Etat en faisant disparaître de la sphère économique de l'importation des huiles, Cevital jouit d'un statut, d'une image de marque et d'une réputation à l'échelle nationale et internationale privilégiée.

Les principaux concurrents de Cevital sur le marché local sont :

- Afia (huile).
- Prolipos (huile et sucre).
- Safia (huile).
- La belle (huile).
- West import (sucre).

Cevital unité Bejaia a occupé une place concurrentielle sur le marché national grâce à sa structure organisationnelle et l'homogénéité dans toutes ses directions et départements qui suivent une stratégie de développement et de diversification de ses produits qui connaissent un succès irréprochable.

Section 03 : Etude de la démarche d'exportation d'un produit

Dans cette troisième section, nous présenterons la gamme de produit du complexe Cevital, les étapes de la démarche d'exportation ainsi on va en conclure avec une étude d'une opération d'exportation du sucre en Jordanie.

3.1. La gamme de produit

Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

1. Huiles Végétales.
2. Margarinerie et graisses végétales.
3. Sucre blanc.
4. Sucre liquide.
5. Boissons.

3.1.1. Huiles Végétales

- **Les huiles de table** : elles sont connues sous les appellations suivantes :
 - Fleurial^{plus} : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E).
 - Elio et Fridor : se sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E. Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

- Capacité de production : **570 000 tonnes /an**

3.1.2. Margarinerie et graisses végétales

Cevital produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que Matina, Rania, le beurre gourmand et Fleurial, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA « SMEN ». Capacité de production : **180.000 tonnes/an**, Notre part du marché national est de **30%** sachant que nous exportons une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

3.1.3. Sucre Blanc

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

Chapitre 03 : Analyse des choix stratégiques des modes de présence à l'international de CEVITAL unité de Bejaia

- Capacité de production : **2 000 000 tonnes/an.**
- Part du marché national : **80%.**
- Exportations : **20%.**

3.1.4. Sucre liquide

Capacité de production_ : matière sèche : **219 000 tonnes/an.**

Exportations : **25 000 tonnes/an** en prospection.

3.1.5. Boissons

- Eau minérale, Jus de fruits, Sodas

L'eau minérale Lalla Khedidja depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent. En s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium 53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5.5 Sulfate 7, Bicarbonate 162,...) tout en restant d'une légèreté incomparable.

L'eau minérale Lalla khedidja pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

3.2. Le choix stratégique du mode de présence à l'international de CEVITAL unité Bejaia

Selon le service export de CEVITAL, parmi les différents modes de présence à l'international l'entreprise choisi l'exportation. Ce type de stratégie permet au centre décisionnel de l'entreprise de ne pas quitter son siège social initial, tout comme au système de production et de commercialisation toujours sis au pays d'origine, ce qui convient au cas de CEVITAL dont le centre décisionnel se trouve a Alger (COMMODITIES). Ce mode lui permet d'utiliser une forme d'exportation indirecte.

3.2.1. L'exportation indirecte

L'entreprise CEVITAL opte pour une exportation indirecte, dont elle dispose d'une boîte de négociation (Trade) en Suisse sous la nomination «SOKER INTERNATIONAL SA» dont elle collabore régulièrement avec eux dans le but de prospecter de nouveaux clients et de nouveaux marchés tout en détectant les risques et les opportunités offertes et commercialiser ses produits.

3.2.2. Les éléments qui poussent CEVITAL unité Bejaia à opter pour ce mode

- ✓ Gain de temps considérable dans la pénétration d'un marché grâce au réseau locale, à l'infrastructure logistique, à l'expertise des produits et des marchés ainsi qu'au réseau de contacts professionnels.
- ✓ Risque commerciale limité car la vente est réalisé à partir du territoire domestique.

Chapitre 03 : Analyse des choix stratégiques des modes de présence à l'international de CEVITAL unité de Bejaia

- ✓ Pénétration rapide grâce à l'expérience et aux contacts de la boîte de négociation « SOKER INTERNATIONAL »
- ✓ Investissements et risques limités.
- ✓ CEVITAL maîtrise sa politique commerciale.
- ✓ Investissement de départ peu important.

3.2.3. Les conditions offertes par les marchés cibles

- **Accessibilité du marché**
 - ✓ Facteur géographique.
 - ✓ Facteur économique.
 - ✓ Facteur socioculturel.
- **Potentialité du marché**
 - ✓ Demande solvable.
 - ✓ Demande potentiel.
 - ✓ Taux des importations dans le pays.
- **Risque pays**
 - ✓ Sécurité des transactions.
 - ✓ Stabilité politique.
 - ✓ Niveau de développement.
 - ✓ Rentabilité des investissements.
- **Potentiel stratégique de l'entreprise**
 - ✓ Capacité productive.
 - ✓ Capacité financière.
 - ✓ Capacité organisationnel.
 - ✓ Expérience à l'export.

3.2.4. Les principaux importateurs des produits de l'entreprise CEVITAL agroalimentaire unité Bejaia

CEVITAL exporte ses produits dans plusieurs pays (renvoi tableau n°31), notamment en Europe, en Moyen Orient et en Afrique.

- **Les pays de l'Europe**

Pour des raisons qualité / prix, les produit de l'entreprise CEVITAL sont des produits qui répondent aux normes internationales et se vendent à des prix concurrentiel en : France, Chypre, Espagne, Monténégro, Portugal, Irlande, Islande, Albanie, Belgique, Italie, Allemagne, Bulgarie, Pays bas, Pologne, Roumanie, Turquie, Croatie, Grèce, Royaume-Uni, Russie, Suède et Ukraine, Géorgie.
- **Les pays de Moyen Orient**

Au Moyen Orient : l'Arabie Saoudite, EAU, Irak, Jordanie, Koweït, Liban, Oman, Pakistan, Qatar, Syrie, sont des marchés à grande consommation des produits de CEVITAL en sucre blanc.

Chapitre 03 : Analyse des choix stratégiques des modes de présence à l'international de CEVITAL unité de Bejaia

- **Les pays d'Afrique**

Benin, Cameroun, Cote d'Ivoire, Ghana, Guinée, Kenya, Liberia, Libye, Mauritanie, Sénégal, Sierra Leone, Soudan, Tanzanie, Tunisie, Djibouti, Gambie.

Tableau n°31 : La répartition des exportations (en sucre blanc) de l'entreprise CEVITAL unité Bejaia par région économique.

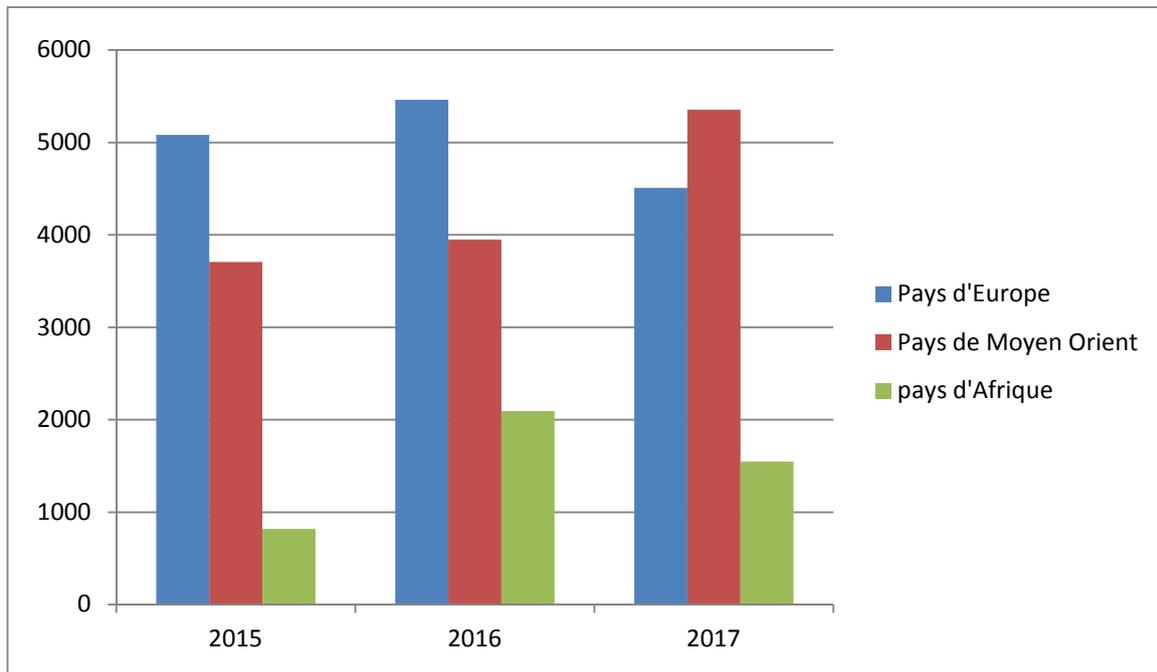
Unité de mesure : 1 conteneur 20" = 25 tonnes.

Régions	Année 2015		Année 2016		Année 2017	
	Quantités (en conteneur)	%	Quantités (en conteneur)	%	Quantités (en conteneur)	%
Pays d'Europe	5 083	52.90%	5 462	47.50%	4 507	39.49%
Pays de Moyen Orient	3 708	38.60%	3 947	34.31%	5 356	46.83%
Pays d'Afrique	817	8.50%	2 092	18.19%	1 549	13.57%
Total	9 608	100%	11 501	100%	11 412	100%
Total (en tonnes)	240 200	-	287 525	-	285 300	-

Source : établi par nous même à partir des documents interne de l'entreprise Cevital (voir les annexes n°3, 4,5)

Chapitre 03 : Analyse des choix stratégiques des modes de présence à l'international de CEVITAL unité de Bejaia

Graphique n°01: la répartition des exportations de l'entreprise CEVITAL unité Bejaia en sucre blanc.



Source : réalisé à partir du tableau n°31.

La répartition des exportations par zone géographique montre un certain équilibre de chaque zone durant les trois dernières années, cet équilibre est synonyme d'une diversification de la demande et donc d'une volonté de maîtriser le risque. Néanmoins, l'entreprise CEVITAL exporte plus vers les pays Européen qui représente un marché très exigeant en matière de norme de produit importés, seule cette dernière répond à ces exigences.

L'entreprise CEVITAL constitue un modèle de réussite industriel dont la notoriété dépasse les frontières nationales et touche divers pays. Cette réussite est le résultat de :

- ✓ La recherche de la qualité et de la compétitivité.
- ✓ Prix très compétitifs par rapport au marché international et le contrôle strict de qualité.
- ✓ Unité de production moderne.
- ✓ Répond aux attentes des clients exigeants.
- ✓ La veille stratégique et analyse permanente de la réalité des marchés.

Les résultats de cette études montre que l'entreprise CEVITAL s'intègre dans un cadre institutionnel qui impose des règles, normes et autres instruments de régulation qui tendent à limiter sa marge de manœuvre et à créer une dépendance vis-à-vis de certaines mesure favorables. L'exportation est le mode choisie par l'entreprise CEVITAL pour se présenter dans les marches internationales, ce mode facilite sa présence à l'étranger et permet d'éviter les coûts d'installations, de mieux connaître ses marchés et permet d'avoir une marque internationale et une image de grande entreprise.

3.3. Les étapes de la démarche exportatrice

La démarche exportatrice se diffère d'une entreprise à l'autre, ce dernier est réalisé à partir des moyens que détient l'entreprise.

3.3.1. Présentation de la démarche d'exportation de Cevital unité de Bejaia

L'entreprise Cevital doit avant élaborer une démarche cohérente à l'exportation, une fois que le complexe a défini la stratégie à l'export et les études préalables réalisées, l'entreprise entamera la prospection des marchés pour réussir l'exportation et garantir une implantation durable sur les marchés.

3.3.1.1. Etapes préliminaires de la démarche d'exportation

L'étape préliminaire dans une opération d'exportation consiste à déterminer les forces et les faiblesses de l'entreprise :

- **Les forces de l'entreprise**

L'entreprise Cevital a toujours connu une augmentation de sa production au marché national. Ces évolutions de l'activité d'exportation de l'entreprise sont dues en priorité à la capacité de l'entreprise à satisfaire la demande, son atout fondamental est son implantation à l'arrière port de Bejaia, cet emplacement lui permet d'acquérir un environnement naturel et avec sa capacité de production, l'entreprise Cevital a pu couvrir toute la demande nationale. Sachant qu'elle exporte une partie de cette production à l'étranger.

3.3.1.2 Le choix du marché cible

L'étude de marché permet à l'entreprise de déterminer quels marchés étrangers présentent le meilleur potentiel pour un produit particulier. Cevital quand elle s'est lancée dans l'exportation, elle a visé un petit nombre de marchés étrangers en tenant compte de l'environnement démographique et politico légal, économique et socioculturel.

- **Les études des marchés internationaux de Cevital**

La réalisation des études de marché au sein de l'entreprise Cevital est effectuée par le chargé des exportations selon qui le meilleur moyen d'y procéder consiste à se déplacer dans le marché cible afin de collecter des informations plus précises et de garantir leurs fiabilités.

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

- La détermination des prix de pénétration du marché

- Négocier avec les différents agents pour obtenir les meilleurs couts relatifs au fret maritime

- Avoir un plan de négociation en vue de convaincre le client et d'imposer les prix de l'entreprise.

➤ **Les modes de prospection utilisés par Cevital**

Dans sa démarche de prospection des marchés étrangers, l'entreprise Cevital a recours à différents modes de prospection tels que :

- La participation à différentes manifestations commerciales.
- Les missions de prospection effectuées.
- La prospection sur Internet : Cevital a recours aux nouvelles technologies d'information et de communication.

➤ **Les modes d'entrées du Cevital unité de Bejaia**

Le mode de présences et de commercialisation des produits de Cevital sur les marchés étrangers se fait en fonction du client et du pays de destination. Quand au reste des marchés étrangers, Cevital exporte ses produits via des importateurs/distributeurs qui importent les produits de l'entreprise autant que produits finis et se chargent de leurs commercialisations sous la marque « CEVITAL ».

3.3.1.3. Le contrat de vente à l'international

Ce dernier se fait à partir de l'accord des deux parties :

➤ **Négociation du contrat et le choix de l'incoterm :**

Suite à un entretien entre le commercial et l'importateur, ce dernier a spécifié les produits et les quantités qu'il souhaitait acheter. Le commercial fait une offre de prix ainsi le choix de l'incoterm qui revient à l'entreprise et qui a jusqu'à présent toujours négocié la majeure partie des exportations en CFR c'est-à-dire qu'elle effectue le chargement de la marchandise sur le navire qu'elle a choisi, procède au dédouanement à l'export et paye également le fret maritime jusqu'au port convenu.

✓ **Technique de paiement utilisé**

Pour ce qui est de l'entreprise Cevital, elle utilise dans ses transactions internationales une des techniques qui est le crédit documentaire ou la lettre de crédit irrévocable et confirmée conforme à la loi de finances 2009.

➤ **Les risques liés à l'exportation et leur couverture**

En vue d'être vigilante dans le choix de ses clients étranger, l'entreprise Cevital a recours à une technique de paiement sécurisante qui est la lettre de crédit irrévocable et confirmée dans ses transaction commerciales international. Ce qui induit que l'entreprise est confrontée très rare aux différents risques. De plus, Cevital travaille en collaboration avec des traders grâce à leurs connaissances et leurs maitrises de

l'activité il prémunit l'entreprise de tous ces risques à l'international en plus la souscription aux assurances à l'export au niveau national à savoir CAGEX, ALGEX.

3.3.2. Les opérations effectuées pendant la démarche d'exportation

Les opérations effectuées par l'entreprise Cevital sont les suivantes :

3.3.2.1. La réception de la demande

La réception de la demande est la première étape dans la démarche d'exportation dans l'entreprise Cevital, cette demande est représentée sous forme d'une notice d'expédition.

3.3.2.2. Planification export

Après la réception de la demande, le service planification export va réaliser les opérations suivantes :

➤ **La première partie**

✓ **Calcul de la cotation :** le calcul de la cotation se fait à partir de coût de production et les frais de transports.

✓ **Etablissement de la facture pro format :** l'entreprise mentionne sur le document les informations suivantes. La date, le nom du client, le prix unitaire, le montant total et précisément la monnaie utilisée, l'incoterm de vente, le mode de paiement, les coordonnées du compte bancaire de l'entreprise.

✓ **Confirmation de la commande :** cette étape dépend de la signature de la facture pro format.

✓ **Etablissement de la notice d'expédition :** les informations mentionnées sur cette dernière sont les suivantes.

- Numéro d'expédition et date d'émission
- L'acheteur et son adresse
- Information sur la marchandise
 - Désignation commerciale de la marchandise
 - Caractéristiques de la marchandise
 - Tonnage
 - Conditionnements
 - Emballage et nombre d'unités
- Date liés à toute opération
 - Date de dénomination (signature du contrat)
 - Date d'expédition
 - Date de déchargement
- Lieu d'expédition
- L'incoterm choisi
- Instruction documentaires
 - Facture commerciale
 - Certificat d'origine

- Connaissance B /L (bill of leading)
- Liste de colisage
- Certificat sanitaire
- Certificat de non GMO
- Certificat d'analyse
- Certificat phyto sanitaire
- Certificat de poids et de qualité, colisage (expert, et autre documents)
- Acheteur plus réceptionnaire, fournisseur, qualité, type de conditionnement, type d'emballage, tonnage (brut et net), numéro du lot, et autre instruction particulières

✓ **Impression de la facture commerciale.**

➤ **Deuxième partie**

- Ouverture de la lettre crédit (L/C) par le client
- Réception copy SWIFT de paiement
- Vérification de données reportées sur le SWIFT bancaire par rapport au contrat conclu
- Vérification de la liste des documents exigés par le client et s'assurer de la faisabilité
- S'assurer que les termes et les clauses sont respectés
- La remise de la facture définitive a la direction des finances et comptabilités pour la domiciliation bancaire
- Transmission de la notice d'expédition a toutes les parties intervenantes

3.3.2.3. La préparation de la production

Dans cette étape, il est nécessaire d'établir en premier lieu des maquettes et d'emballage relatif aux spécifications de la marchandise, après, le chef de service donne l'ordre de lancement de la production a condition de respecter les engagés.

3.3.2.4. Suivi qualité

Laboratoire contrôle la conformité des normes physico-chimique, relative aux fiches technique. Il établis les certificats demandés par le client, à savoir :

- Certificat d'analyse
- Certificat de santé
- Certificat phytosanitaire
- Certificat de qualité

3.3.2.5. Préparation de l'expédition

Cette opération est répartie entre les différentes directions suivantes :

- **Direction logistique département plateforme** : affectation des TC (transport conteneur) par contrat, et la mise à disposition des expéditions produit les TC à la demande suivant la production.
- **La direction pole corps service expédition** : réception des TC sur les quais d'emportage le jour J, superviser l'opération d'emportage et la transmission de l'état d'emportage au département export Bejaia. Le respect des délais dans les opérations d'emportage est obligatoire.
- **La direction transit** : enlèvement des TC auprès des armateurs a la réception de la facture définitive remise par le département export Bejaia, et assurer le suivi des opérations transit apurer des institutions douanières et maritimes ainsi la remise de l'ensemble des documents transit au DEB à savoir : l'ensemble du B/L, certificat de transport.....
- **Département export** : remise des documents, ci-dessous a la direction transit :
 - ✓ Liste de colisage
 - ✓ Préparation des documents demandés par l'acheteur, conformément a la L/C (la lettre de crédit)
 - ✓ La facture commerciale
 - ✓ L'ensemble du B/L
 - ✓ Certificat d'origine, d'analyse, de santé, phytosanitaire, de qualité et d'emballage conformément a la L/C

3.3.2.6. Rapatriement des fonds : cette étape est répartie en deux taches :

- **Département export** : remise des documents à la direction des finances et comptabilités conformément a la L/C après cette opération, la remise du SWIFT, relatif au virement effectué par le client
- **Direction des finances et comptabilités** : confirmation du transport des fonds et la transmission de l'attestation de rapatriement au département export Bejaia et à la direction transit dans un délai max de 180 jours.

3.4. Etude d'une opération d'exportation du sucre en Jordanie

3.4.1. L'étape de la réception de la demande et la prise de contact avec le client et l'établissement du contrat

Afin de se faire connaître à l'international et de prospector de nouveaux marchés, l'entreprise Cevital participe d'une part aux différentes manifestations commerciales internationales de l'agroalimentaire ou les plus grands professionnels se rencontrent et se découvrent. En plus, l'entreprise exportatrice dispose d'une boîte de négociation (Trade) en Suisse sous la nomination «SOKER INTERNATIONAL SA» dont elle collabore régulièrement avec eux dans le but de prospector de nouveaux clients et de nouveaux marchés tout en détectant les risques et les opportunités offertes.

Chapitre 03 : Analyse des choix stratégiques des modes de présence à l'international de CEVITAL unité de Bejaia

➤ La réception de la demande et l'établissement de la facture pro forma

SOKER INTERNATIONAL SA a reçu une demande d'achat du sucre par l'entreprise « Antei International SA ». Après la réception de la demande le Trade envoie une facture pro forma pour son client, elle est présentée sous la forme suivante :

Tableau 32 : les éléments de la facture pro forma.

Les éléments	Détail
Expéditeur (nom, adresse, pays)	- Le complexe agroalimentaire Cevital - Nouveau quai-port de Bejaia - ALGERIE
Destinataire (nom, adresse, pays)	- Antei International SA - 24 Rue de Carouge - Jordanie
Moyen de transport	- Maritime : expedition/navire
Incoterm requis	CFR
Poids	2500 tones
Numéro de la facture	SCWS 17128/4
Date	20/03/2018
Les détails de la banque de l'expéditeur	Les coordonnées de la banque (Housing Bank, adresse de la banque, numéro du compte, code de SWIFT)

Source : élaboré par nos même à partir des données interne de Cevital

➤ La prise de contact avec le client après l'établissement du contrat

Il est nécessaire de mentionner que l'ensemble des formalités administratives a commencé par le choix de l'incoterm qui s'est fait en CFR, le prix, le mode de paiement, le mode de transport et les délais de livraison sont inclus dans le contrat de vente établie par le Trade et le client.

3.4.2. L'établissement de la notice d'expédition

Le service planification export envoie une notice d'expédition (annexe n°6) à toutes les parties qui ont relation avec l'exportation. Le back office prépare tous les documents exigés par le client et les transmis au service planification export, ce dernier les transmet à leur tour au «Antei International SA», le client est satisfait par Cevital, alors, il passe la commande pour Mars 2018 constitué de sucre blanc raffiné conditionnées en sacs de 50 Kg pour une quantité de 2500 Tonnes.

Le client rédige une demande à sa banque pour ouvrir la L/C en précisant tous les renseignements concernant :

- Le nom et l'adresse complète du bénéficiaire
- Le montant du crédit
- Le type de crédit
- Le mode de réalisation choisie
- Les détails relatifs à la marchandise pour, la qualité et le prix unitaire
- Le lieu de l'embarquement, d'expédition ou de transitaire chargé de sa transaction au port de destination
- La partie chargée des frais et la date de leur règlement

Le chargé clientèle de l'entreprise a pris les coordonnées de client et celle de sa banque et les a transmis à la direction finances et comptabilités qui les ont à leur tour transmis à sa banque afin d'obtenir plus de renseignements sur la banque du client et s'assurer de sa solvabilité. Une fois que la direction finance et comptabilité a reçu la réponse favorable de sa banque, elle remet la facture définitive pour la domiciliation bancaire.

3.4.3. L'étape de la préparation de la production

Après avoir établi la facture définitive, vient alors l'étape de préparation de la commande du client. Toutes les directions et services concernés ont alors travaillé en collaboration et ont joint leurs efforts, avec tout ce que cela implique comme flux d'information et de documents nécessaires, afin que la procédure se déroule dans les meilleures conditions et les meilleurs délais dans le souci permanent de satisfaire le client, de répondre à ses exigences et de gagner sa confiance.

Après avoir reçu les emballages et les étiquettes relatives aux produits, la structure conditionnement sucre a procédé à la mise à disposition de la commande du client et le service laboratoire au fur à mesure de la préparation de la commande, procède au contrôle du respect des normes physico-chimiques relatives aux fiches techniques ainsi qu'à l'établissement des certificats exigés par le client.

3.4.4. L'étape de l'expédition de la marchandise

Une fois la commande du client est préparée, le service transit entame alors les démarches nécessaires pour l'expédition de la marchandise. Au cours de la préparation de la commande du client, la direction commerciale a envoyé ces différents documents au service transit :

Chapitre 03 : Analyse des choix stratégiques des modes de présence à l'international de CEVITAL unité de Bejaia

- Une facture commerciale établie par l'entreprise Cevital (annexe n°7) la facture commerciale), pour confirmer l'opération d'exportation qui lui servira de preuve au niveau des douanes Algérienne pour qu'elle l'autorise à exporter. Cette facture doit comprendre les éléments suivants :

- Numéro de la facture
- Date
- Nom et adresse du client
- La description de la marchandise (unité, quantités, l'incoterm utilisé)
- Adresse du port d'exportateur
- Adresse du port du destinataire
- Le pays du destinataire
- Période d'expédition
- Le mode de paiement
- Les détails de la banque

- Une liste de colisage ou note de colisage qui est un document de contrôle des marchandises établi par l'entreprise Cevital,, elle fait ressortir les caractéristiques des divers colis constituant une expédition (nombre, poids, marque).
- Un certificat d'origine ce document certifie et confirme l'originalité du produit exporté et la nationalité c'est-à-dire le sucre blanc exporté par Cevital est d'origine algérien et certifiée par la chambre de commerce algérien avec une durée de validité de 10jours, qu'elle a envoyés a son client (annexe n°8 certificat d'origine).

Par la suite le service transit effectue une demande de mise à disposition des conteneurs auprès du consignataire en l'occurrence **MSC** pour la réservation du booking. Le choix de cette ligne maritime est déterminé selon :

- **le fret du transport** : varie d'une compagnie à une autre
- **L'incoterm choisi** : par l'entreprise exportatrice
- **Le transit-time** : qui est la durée de l'expédition entre le port de chargement jusqu'au port de destination
- **La franchise** : c'est la durée de location d'un conteneur
- **Le routing** : c'est le chemin de la traversé

Chapitre 03 : Analyse des choix stratégiques des modes de présence à l'international de CEVITAL unité de Bejaia

Une fois la confirmation de la réservation des conteneurs est accordée par la ligne maritime, cette dernière procède automatiquement à la mise à disposition des nombres conteneurs accordés, la destination, la date, le numéro de série du booking. Moyennant bien évidemment d'un document officiel signé par l'inspecteur principal aux brigades des douanes intitulant la mise à disposition des conteneurs vide.

Avant l'accord de la ligne maritime pour le rapprochement des conteneurs vides à partir des zones extra portuaires, cette dernière doit d'abord établir une demande de mise à disposition des conteneurs auprès des douanes au profit de CEVITAL moyennant un document officiel.

Une fois les conteneurs réservés, le rapprochement des conteneurs se fait sous une coordination entre la direction logistique, le service transport, l'agent de liaison ainsi que la société de surveillance., Cevital doit effectuer une demande d'emportage et de scellement au niveau de la brigade des douanes ou elle doit préciser le nombre de conteneurs avec les références et leurs numéros selon la mise à disposition des conteneurs vides dans le but de procéder à l'emportage des conteneurs. Un agent douanier et un représentant de la société de surveillance doivent être présents pour procéder à un ensemble de vérifications qui constituent une étape très importante, à savoir :

- Vérifier un échantillon de la marchandise
- Vérifier le nombre de conteneurs s'il correspond au nombre de conteneurs dans la notice d'expédition
- Vérifier la référence et le numéro du conteneur

Après vérification de la démarche d'emportage et de scellement, et après avoir arrêté une liste définitive de conteneurs, deux copies doivent être conservées par la douane et la société de surveillance proportionnellement et une seconde copie est directement transférée à Cevital.

Une fois l'opération de scellement achevé, la mise à quai des conteneurs sont immédiatement déclenchées par le responsable des exportations en utilisant sa propre flotte de transport réservée uniquement aux opérations d'exportations. Pour cela, l'entreprise Cevital doit procéder à l'établissement d'une demande d'autorisation de la mise à quai des conteneurs pleins à l'export au niveau de la douane et à la Police des Aires et des Frontières PAF. L'entreprise envoi une matrice B/L a **MSC**, celle là répond par un drifter B/L (Bill of Lading), Cevital est satisfait par ce dernier, elle le renvoi avec une réponse oui pour avoir le B/L original (annexe n°9 Bill of Lading). La procédure commence en premier lieu au niveau des douanes qui doivent inspecter toutes les formalités nécessaires relatives à l'entreprise exportatrice en plus des détails relatifs par rapport au numéro des conteneurs, le nombre. Un avis favorable est accordé pour l'opération, par la suite le service PAF (Police des Aires et des Frontières) intervient dans son rôle et procède à son tour à un éventuel contrôle.

Chapitre 03 : Analyse des choix stratégiques des modes de présence à l'international de CEVITAL unité de Bejaia

L'entreprise Cevital engage par la suite une déclaration douanière, elle doit constituer un dossier inclus ci-dessous :

- Facture domiciliée
- Paking liste
- Registre de commerce
- Carte fiscale
- Mondât (autorisation de passé le dossier)
- Engagement de rapatriement
- D110 : déclaration d'exportation définitive (annexe n°10 D110), elle doit comporter quatre souches de couleurs différentes, à savoir :
 - Blanche : exemplaire douane
 - Rouge : exemplaire retour
 - Bleu : exemplaire déclarant
 - Jaune : exemplaire banque

Une fois tous les documents de dédouanement réunis, à savoir :

- La déclaration d'exportation
- La liste de colisage
- Le certificat d'origine

Le service transit les transmet à la direction commerciale pour les envoyer au client. Enfin, une fois le navire arrive à quai, l'opération d'embarquement de la marchandise est déclenchée. L'autorisation d'embarquement doit être signée par la brigade commerciale de la douane de Bejaia, la marchandise peut être chargée à bord du navire à destination de JORDANIE.

La démarche d'exportation adoptée par l'entreprise Cevital consiste en premier lieu à une étude des différentes étapes nécessaires dans cette démarche, de plus un plan de la démarche d'exportation a été élaboré ou la démarche d'export est clairement rédigée et accessible aux directions concernées.

Conclusion

L'étude que nous avons effectuée au sein de l'entreprise CEVITAL unité de Bejaia, met en évidence la stratégie d'internationalisation et le choix du mode de présence à l'étranger à savoir l'exportation. CEVITAL renforce sa position en tant qu'acteur majeur dans l'industrie agroalimentaire, ses activités à l'international connaissent un intense développement qui se caractérise par une diversification aussi bien sur le plan géographique que sur le plan des activités.

CEVITAL est une entreprise internationale par son domaine d'activité, se qui lui permet d'être le premier groupe agro-industrielle en Afrique, possédant Il a plus grande raffinerie de sucre au monde avec une capacité de production de deux (2) millions de tonnes par an et la plus grande raffinerie de huile d'Afrique avec 570000 tonnes par an.

Concernant le déroulement de notre stage au sein de l'entreprise Cevital unité de Bejaia, nous pouvons dire, compte tenu des moyens dont dispose l'entreprise, tant sur le plan humain, matériel et financier, que cette entreprise contribue à l'évolution de l'économie nationale grâce à sa part dans les exportations nationales qui ne cesse de se développer. Elle réalise des échanges avec de nombreux pays qui se trouvent un peut partout dans le monde. Cevital est une entreprise exportatrice hors hydrocarbures et elle réalise un chiffre assez important au terme des échanges vu le nombre de relations commerciales qu'elle effectue avec plusieurs pays. Mais ces échanges peuvent se développer et s'intensifier notamment avec les pays maghrébins par exemple pour la proximité géographique.

Conclusion Générale

Conclusion générale

Les arbitrages, pour toute entreprise ambitieuse, en termes des modes de présence pour conquérir les marchés à l'international sont d'actualité et difficiles à trancher. Trancher le mode idoine renvoie, dans certaines situations, à des décisions longuement réfléchies et préparées. Ces choix stratégiques sont devenus, à la fois, plus nécessaires et relativement plus faciles qu'ils ne l'étaient auparavant. Ils sont plus nécessaires, notamment dans certains secteurs d'activité caractérisés par l'importance des investissements industriels requis et des économies d'échelle à réaliser, parce qu'une entreprise ne peut être compétitive que si, ses choix stratégiques s'orientent vers des marchés cibles bien prospectés et préalablement étudiés.

Le but de notre travail est double, de tenter d'observer les modes de présence d'une entreprise algérienne à l'étranger et d'analyser les éléments explicatifs ayant contribué au choix du mode. Pour ce faire, nous avons opté sur CEVITAL unité de Bejaia comme cadre de référence à étudier.

Mais avant de nous intéresser à l'aspect empirique de notre étude, nous nous sommes consacrés à développer un cadre théorique approprié, notamment, en ce qui concerne les avantages et les inconvénients des différents modes de présence, communément, connus. Nous avons consacré les deux premiers chapitres à l'examen de la stratégie d'internationalisation des entreprises et la présentation d'une littérature sur les modes de présence.

Par ailleurs, le troisième chapitre est totalement dédié au cadre pratique de notre travail, à savoir, le cas de CEVITAL, une filiale sise à Bejaia.

Durant toute l'étude, nous avons conclu que CEVITAL unité Bejaia s'appuie fondamentalement sur l'exportation. Ce qui dénote des capacités phénoménales de cette entreprise à pénétrer un marché à l'international sans pour autant manifester le besoin de faire appel aux procédés classiquement connus en matière de forme de présence. Aussi, ses capacités en matière de logistique l'aident à mieux rapprocher ses produits de sa clientèle résident à l'étranger.

En partant des hypothèses de travail, une série de conclusions se sont dégagées. En testant la première hypothèse, CEVITAL unité de Bejaia a toujours l'exportation comme unique mode de pénétration des marchés étrangers. Ceci dit, elle est sur la scène internationale depuis 2010 et cela à travers les exportations vers les différents marchés cibles. Les multiples avantages qu'elle bénéficie ont renforcé sa conviction à conserver ce mode. Ce qui confirme la première hypothèse

Par ailleurs, le teste de la deuxième hypothèse a fait que les conditions offertes par le marché cible pour l'entreprise CEVITAL ne justifient nullement le recours permanent à l'exportation comme unique mode de présence à l'étranger. Ce qui infirme cette hypothèse.

En effet, CEVITAL exporte vers plusieurs pays appartenant à des zones géographiques différentes notamment vers l'Europe avec un taux de 39.49% des exportations (en 2017), en

Conclusion générale

Moyen Orient (46.83%) et en Afrique avec un taux de (13.57%). Nous avons aussi rassemblé les principaux résultats de notre travail, pouvant servir à notre problématique de départ :

- Le choix des marchés à pénétrer se fait par rapport à la proximité géographique, socioculturelle et le niveau de développement des marchés visés par CEVITAL.
- CEVITAL développe un certain nombre de facteurs favorisant l'aptitude à l'exportation à savoir l'augmentation de ses capacités de production en matière de qualité et de quantité aussi la qualité prix.
- L'entreprise CEVITAL exporte plus vers les pays Européen qui représente un marché très exigeant en matière de norme de produit importés, seule cette dernière répond à ces exigences.

Les résultats de cette études montrent que l'entreprise CEVITAL s'intègre dans un cadre institutionnel qui impose des règles, normes et autres instruments de régulation qui tendent à limiter sa marge de manœuvre et à créer une dépendance vis-à-vis de certaines mesure favorables. L'exportation est le mode choisi en priorité pour conquérir les marchés internationaux. Ce mode facilite sa présence à l'étranger et permet d'éviter les coûts d'installations, de mieux connaître ses marchés et permet d'avoir une marque internationale et une image de grande entreprise.

Bibliographie

Bibliographie

I- OUVRAGES

- AMELON Jean-Louis, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », 1^{ère} édition De Boeck, Bruxelles 2010.
- BOUGLET JOHAN, « la stratégie d'entreprise », 3^{ème} édition, Gualino, Paris, 2013.
- BRAQUET Laurent, « l'essentiel pour comprendre la mondialisation », édition Gualino, Paris, 2014.
- BUIGUES Pierre- André, LACOSTE Denis, « stratégies d'internationalisation des entreprises », 1^{er} édition De Boeck, Bruxelles, 2011.
- GUILLOCHON Bernard, al, « économie internationale », 8^{ème} édition Dunod, Paris, 2016.
- KRUGMAN Paul, al « économie internationale », 4^{ème} édition De Boeck, Bruxelles, 2003.
- LEMAIRE Jean-Paul, « stratégies d'internationalisation », 2^{ème} édition Dunod, Paris 2003.
- LEMAIRE Jean-Paul, « stratégies d'internationalisation », 3^{ème} édition Dunod, Paris 2013.
- MARGRETTA Joan, « comprendre Michel Porter », édition Eyrolles, Paris.
- MERCIER-SUISSA Catherine, BOUVERET-RIVAT Céline, « l'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise », édition, Gualino, Paris, 2007.
- PASCO-BERHO Corinne, « marketing international », édition Dunod, Paris.
- PASCO BERHO Corinne, « commerce international », 6^{ème} édition Dunod.
- PASCO-BERHO Corinne, « Marketing international », 7^{ème} édition Dunod, Paris, 2008.
- SMITH Adam, « recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations », édition Gallimard, 1976.

II- THESES ET MEMOIRES

- BELFATMI. S, « management d'une opération d'exportation », mémoire de magister de l'université d'Oran, 2011.
- BRAHMI Souad, « la libéralisation du commerce extérieur et impératifs de l'OMC avec références au cas de l'Algérie », mémoire de magister de l'université d'Oran, 2011.
- ELOUEDJ BOUKRALED Bloufa, « l'internationalisation des entreprises Algérienne », mémoire de magister de l'université d'Oran 2, 2014.
- GRAICHE L, « les formes d'implantation des firmes en Algérie : objectifs et stratégies », thèse en vue de l'obtention du doctorat en science de gestion, université de Tizi Ouzou, 2012.

- GUESMIA El Hadi, « analyse des investissements directs étrangers à l'économie des pays d'accueil : cas de l'Algérie », mémoire de magister de l'université de Tizi-Ouzou, 2016.
- HASSAINE Keltouma, « accord d'association Algérie-Union Européen », mémoire de magister de l'université d'Oran, 2011.

III- REVUES

- TARONDEAU, Jean-Claude. « les stratégies fondées sur les savoirs ». Echos (Les), 20/04/2000.

IV- WEBOGRAPHIE

- Site officielle de CEVITAL : <http://www.cevital-agro-industrie.com>.

Annexes

Annexe n°01

Guide d'entretien effectué auprès du Service transit-export CEVITAL

I – Présentation de l'entreprise CEVITAL

1. Qui est le fondateur de l'entreprise CEVITAL ?
2. Pouvez-vous nous expliquer l'histoire et l'évolution de CEVITAL ?
3. Quels sont les secteurs d'activité et les caractéristiques de CEVITAL ?
4. Quels sont les objectifs de CEVITAL ?
5. Pouvez-vous nous présenter la gamme de produits et les principaux concurrents de CEVITAL ?
6. Comment CEVITAL est devenue une multinationale émergente ?
7. Expliquez-nous la stratégie de diversification et d'internationalisation de CEVITAL ?

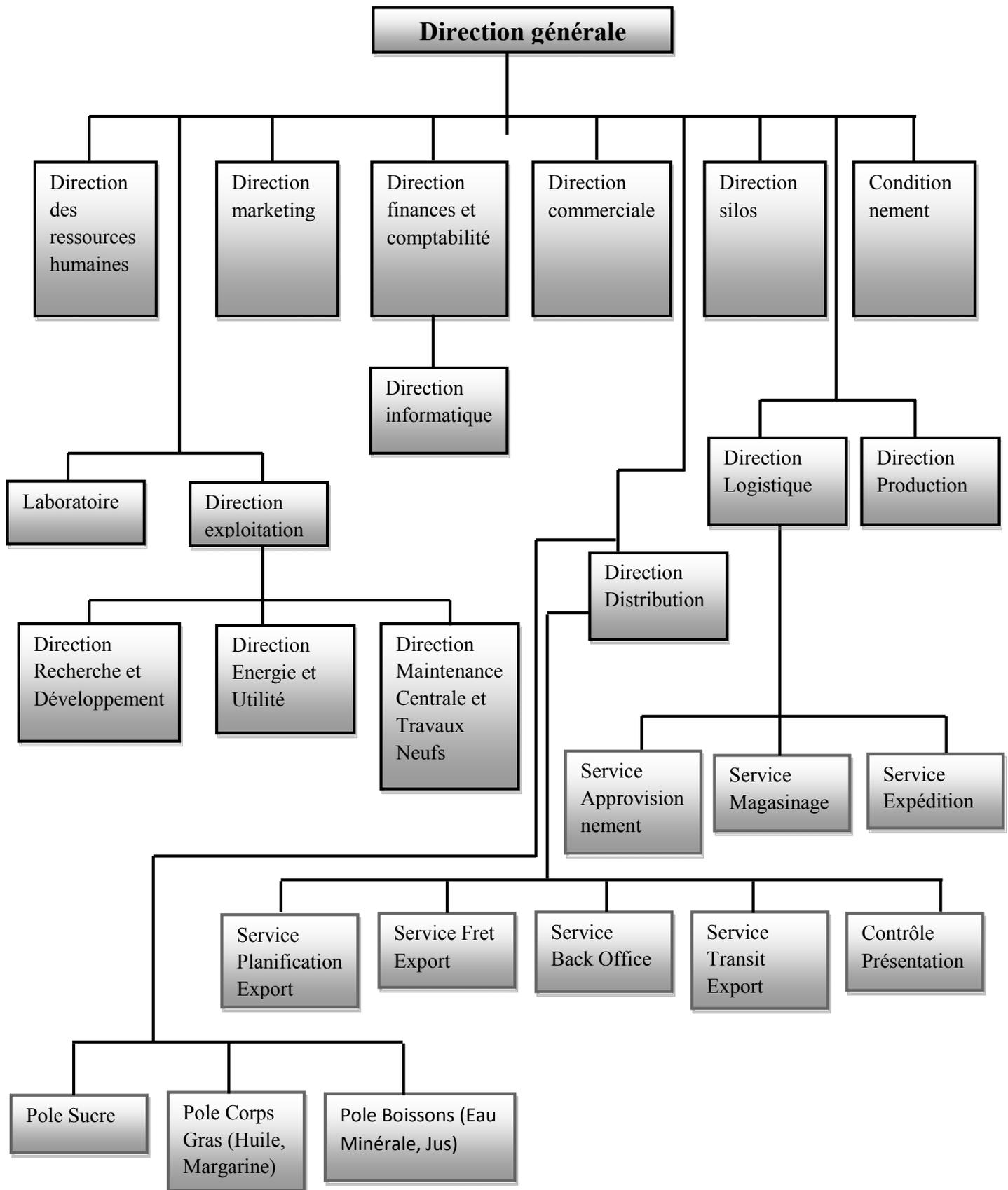
II – Le choix du mode de présence de CEVITAL

1. Comment CEVITAL s'est permis de trancher le choix de sa présence à l'étranger via l'exportation ?
2. Quels sont les éléments qui poussent CEVITAL à opter pour ce mode ?
3. Quelles sont les conditions offertes par le marché cible ?
4. Quels sont les principaux importateurs des produits de l'entreprise CEVITAL ?

III – Etude de la démarche exportatrice de CEVITAL

1. Quelles sont les étapes préliminaires de la démarche exportatrice ?
2. Pouvez-vous nous expliquer les différentes opérations effectuées pendant la démarche d'exportation ?

Annexe n°02 : L'organigramme du Complexe Cevital



Source : établi a partir d'un document interne de l'entreprise Cevital

Annexe n° 03**- Exportation en conteneur par destination (année 2015).**

destination	conteneurs 20"
ALGECIRAS	46
ANTWERP	87
AQABA	414
BAR MONTENEGRO	80
BARCELONA	115
BASSENS	20
BEIRUT	1342
CARTAGENA	14
COTONOU	40
DAMMAM	255
DAR ES SALAM	400
DURRES	1103
FREETOWN	20
GENOA	436
IKENDERUN	132
ISTAMBUL	173
IZMIR	10
JEBEL ALI	137
LATTAKIA	932
LIMASSOL	92
MERSIN	1583
MISURATA	60
PLOCE	60
RADES	112
RIJEKA	20
ROTTERDAM	18
ROUEN	240
SFAX	16
TARTOUS	370
TEMA	90
THESSALONIKI	305
TRADES	18
TUNIS	79
UMM QASR	258
VALENCE	551

Source : document interne de l'entreprise CEVITAL.

Annexe n° 04**- Exportation en conteneur par destination (année 2016).**

Destination	Conteneurs 20
ALGECIRAS	110
AMBARIL	109
ANTWERP	114
AQABA	1218
BARCELONA	25
BASSENS	32
BEIRUT	1042
CARTAGENA	73
DAMMAM	267
DAR ES SALAAM	944
DOUALA	16
DURESS	692
ELKHOMS	407
FOS SUR MER	223
GENOA	1292
ISTAMBUL	142
IZMIR	40
JEBEL ALI	635
JEDDAH	168
LATTAKIA	613
LE HAVRE	2
LIMASSOL	84
LOME	90
MERSIN	532
MISURATA	385
NAPLES	370
PIRAEUS	127
PLOCE	40
POTI	100
RADES	24
ROUEN	442
SANTA CRUZ	20
SFAX	40
TEMA	100
THESSALONIKI	367
TINERIF	2
TRIPOLI	64
TUNIS	22
VALENCE	440
VARNA	74

Source : document interne de l'entreprise CEVITAL.

Annexe n° 05**- Exportation en conteneur par destination (année 2017).**

Destination	Conteneurs 20
ALGERICAS	129
AMBARLI	115
ANTWERP	5
AQABA	2825
BARCELONE	36
BASSENS	182
BEIRUT	1329
CARTAGENA	101
COLOMBO	70
COTONOU	200
DAMMAM	157
DAR SALAM	353
DURBAN	2
DURESS	636
FOS SUR MER	294
FREETOWN	40
GENOA	1135
ISTAMBUL	305
JEBEL ALI	883
KHOMS	80
LATTAKIA	160
LIMASSOL	85
MERSIN	339
MINDELO	21
Misurata/LIBYA	
MONBASA	90
NAPLES	2
PLOCE	59
PRAIA	39
RADES	16
ROTTERDAM	1
ROUEN	568
Sfax/TUNISIE	8
Tartous/SYRIA	
TEMA	315
THESSALONIKI	12
TRIPOLI	37
TUNIS	280
VALENCE	604

Source : document interne de l'entreprise CEVITAL.

Annexe n°06.

DBLok

MSCUBJ085843

NOTICE OF EXPEDITION		SCWS17128/4	Date: 20/03/2018
Client:	Antei International SA		
Address :	24 RUE DE CAROUGE 1205 GENEVE - SUISSE		
Executed by:	FAROUK MEZI	Phone ext:	1726
Commodities:	Algeria White Refined Sugar		
Specifications:	Minimum 99.8 polarization, maximum 45 Icumsa, maximum 0.04 ashes, maximum 0.06 moisture.		
Tonnage:	2,500	Bag type:	50 kg bags
Total unit:	50,000	Unit/20 FTx	500
20 FT #:	100	Tonnage/20 FT:	25
Markings:	Trilingual	Pallets:	
Surveyors:	SGS	Delivery:	Containers
Nomination date:	14-03-18	Shipment period:	April, 2018
Sailing week:	Week 13	Sailling incoterm:	CFR
POD:	AQABA PORT, JORDAN	Destination:	JORDANIE
POL:	BEJAIA PORT, ALGERIA	Vessel/Voyage #:	TBN (27105)
Shipping line:	MSC		
Documentary instructions:			
Type of Document	Entities	Original #	Copies #
BL	MSC	3	5
Certificate of Origin (1 legalized by CCI + 1 Blank for Jordan embassy leg)	CCI Bejaia	1	4
CWQP (SHOWING PACKING IN POLYTHENE LINED POLYPROPYLENE BAGS OF 50 KG EACH)	SGS	1	3
Health certificate (legalized by CCI)	Manufacturer	1	3
Phytosanitary certificate	Manufacturer	1	3
Packing list (SHOWING PACKING IN POLYTHENE-LINED POLYPROPYLENE BAGS OF 50 KG EACH)	Manufacturer	1	3
CERTIFICATE CONFIRMING THAT THE FOLLOWING ARE CLEARLY SHOWN ON BAGS: ORIGIN ; PACKING DATE: MONTH/YEAR ; EXPIRY DATE: MONTH/YEAR ; NET WEIGHT	Manufacturer	1	3
CERTIFICATE, ISSUED/SIGNED/STAMPED BY THE VESSEL OWNERS/CAPTAIN/CARRIER OR BY ONE OF THEIR AGENTS, STATING THAT THE CARRYING VESSEL IS SUBJECT TO THE INTERNATIONAL SAFETY MANAGEMENT CODE (ISM) AND INTERNATIONAL SHIPPING AND PORT SECURITY SAFETY CODE (ISPS). THE CERTIFICATE MUST SHOW THE VESSEL NAME AND BILL(S) OF LADING NUMBER.			
Shipping instructions:			
Goods description:	2500.000 Metric Tons Of Algeria White Refined sugar		
B/L Marked:	Freight Prepaid Shipped on board Agent at destination Free days at destination		
Shipper:	Cevital Spa		
Consignee:	TO THE ORDER OF ARAB BANK PLC		
Notify :	BASIC COMMODITY FOR TRADE CO. P.O. BOX 7013 AMMAN 11118 JORDAN TEL: +96264716333, FAX: +96264716338		
Remarks:	DESCRIPTION OF THE GOODS TO APPEAR ON ALL DOCUMENTS: 2500.000 METRIC TONS OF ALGERIA WHITE REFINED SUGAR - ALL DOCUMENTS TO INDICATE: CREDIT NUMBER 01111ML201800095 - EACH DOCUMENT MUST BE ISSUED ON THE PRINTED FORMS WITH THE ISSUERS LETTERHEAD UNLESS OTHERWISE STATED - ALL DOCUMENTS TO BE ISSUED IN ENGLISH AND MUST BE SIGNED. - DOCUMENTS SHOWING ANY ALTERATIONS/CORRECTIONS WITHOUT AUTHENTICATION BY THE ISSUER ARE NOT ACCEPTABLE.		
Consultation & modification : Sofiane Hammoum			

X

* Drafts elaborés

Annexe n° 07

Cevital Spa

Address: Nouveau Quai - Port de Bejaia - Bejaia - Algeria
Phone: + 213 (0) 34 20 20 00 / Fax +213 (0) 34 21 27 73
RC: 06/00 - 0003802 B98 - NIF: 099806000380297

COMMERCIAL INVOICE

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

Description of goods	Unit	Quantity	CFR Price/Unit (USD)
White Refined Sugar Min 99.8 polarization Max 45 Icumsa Max 0.04 ashes Max 0.06 Moisture In 100 x 20FT Containers	Metric Ton	2,500.00	
TOTAL CFR/Aqaba			USD

The present invoice is issued for the amount of:

Eight Hundred Ninety Six Thousand Five Hundred US Dollars.

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

The Housing Bank For Trade & Finance-Algeria
AGENCE DELY IBRAHIM "101"
Domiciliation Export *
Alger Le: 21/03/2018
2018 USD

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

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

Bank details: **HOUSING BANK**

Address: **16, rue Ahmed Ouaked, Dely Ibrahim - Alger**

Account: **031 00101 1400000856 38**

SWIFT code: **HBHODZAL**

MERKICHE Med El Amine
Rapport gratuit.com
Directeur Adjoint

LE NUMERO 1 MONDIAL DU MEMOIRE





جمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire - Democratic and Popular Republic of Algeria



الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة

Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie- Algerian Chamber of Commerce and Industry

N°: AMIAR رقم

شهادة منشأ

Date ...27/03/2018...

Certificat d'origine/ Certificate of origin

1. Expéditeur (nom, adresse, pays) /Consignor / المرسل CEVITAL SPA NOUVEAU QUAI PORT DE BEJAIA	2. Producteur (nom, adresse, pays) / Producer/ المنتج CEVITAL SPA NOUVEAU QUAI PORT DE BEJAIA
3. Destinataire (nom, adresse, pays)/ consignee / المرسل إليه BASIC COMMODITY FOR TRADE CO. P.O. BOX 7013 AMMAN 11118 JORDAN TEL: +96264716333, FAX: +96264716338	4. Pays d'origine/ Country of origin / بلد المنشأ BEJAIA / ALGERIA
5. Détails de transport / Transport details/ تفاصيل الشحن EXPEDITION BY SEA	6. Remarques/ Remarks / ملاحظات
7. وصف السلع ; العلامة التجارية، عدد و نوع و أرقام الطرود N° d'ordre ; marques, numéros, nombre et nature des colis ; désignation des marchandises Item number; marks, numbers, numbers and kinds of packages; description of goods 2500.000 METRIC TONS OF ALGERIA WHITE REFINED SUGAR. NUMBER OF CONTAINERS: 100 25 M/T Per Container Gross weight : 2 508.000 M/T Net weight : 2 500.000 M/T Number of Bags : 50000 CREDIT NUMBER 0111IML201800095. THIS IS TO STATE THAT GOODS ARE OF ALGERIAN ORIGIN	8. الوزن أو الكمية Poids brut ou quantité weight or quantity 2 508 000.00 Kg
	9. رقم و تاريخ الفاتورة N° et date de la facture/ Invoice's number and date SCWS17128-4

تصديق الغرفة الجزائرية للتجارة و الصناعة.10
Certificat de la Chambre Algérienne de Commerce et
d'Industrie / Certificate of the Algerian Chamber of
Commerce & Industry

11. Déclaration de l'exportateur / Exporter declaration / تصريح المصدر
/ Le soussigné déclare que/ The undersigned declare that أن الموقع أدناه
يصرح الموقع أدناه

التفاصيل والمعلومات الواردة أعلاه صحيحة، أن كل السلع أنتجت في:
les mentions et indications ci-dessus sont exactes, que toutes ces marchandises
ont été produites en/ the particulars and information above is accurate, that all
these goods were produced in:

.....**BEJAIA PORT - ALGERIA**.....

(Pays/country / البلد)

موجهة للتصدير نحو

Et destinées à être exportées vers/ And intended to be exported to

.....**AQABA PORT - JORDAN**.....

(Pays/country / البلد)

المكان والتاريخ، توقيع المصريح
Lieu et date, signature du signataire habilité/ Place and date, signature of
authorized signatory

.....**BEJAIA LE : 26/03/2018**.....

Nadia CHERCHARI
Chef Service
Back Office

Date et signature/ Date & signature / التاريخ و التوقيع

27 MARS 2018

ع حاييل
ملاير

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

SCAC Code: MSCU

**BILL OF LADING No. MSCUBJ085873
ORIGINAL**

"Port-to-Port" or "Combined Transport" (see Clause 1)

NO. & SEQUENCE OF ORIGINAL B/L's

NO. OF RIDER PAGES

SHIPPER: *Amexe no 9*
CEVITAL SPA
NOUVEAU QUAI PORT DE BEJAIA
BEJAIA ALGERIACARRIER'S AGENTS ENDORSEMENTS: (Include Agent(s) at POD)
FCL/FCL Special contract: R37615010000001
Lloyds/Imo number = 9347970
DESTINATION AGENT ADDRESS: MSC AQABA
Mediterranean Shipping Company (W.L.L.)
Al Walid Building
Bur Sai'd Street
1431
77110 AQABA
Phone: +962 3 2035352, Fax: +962 3 2035453
SHIPPER'S LOAD, STOW AND COUNT
FREIGHT PREPAID
21 DAYS FREE DEMURRAGECONSIGNEE: This B/L is not negotiable unless marked "To Order" or "To Order of..." here.
TO THE ORDER OF ARAB BANK PLC *Z*NOTIFY PARTIES: (No responsibility shall attach to the Carrier or to his Agent for failure to notify - see Clause 20)
BASIC COMMODITY FOR TRADE CO.
P.O.BOX 7013
AMMAN 11118, JORDAN
TEL:+96264716333,FAX:+96264716338VESSEL & VOYAGE NO. (see Clauses 8 & 9)
TOKATA YB812RPORT OF LOADING
BEJAIA PORT-ALGERIAPLACE OF RECEIPT: (Combined Transport ONLY - see Clauses 1 & 5.2)
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXBOOKING REF. (or) SHIPPER'S REF.
376MXA2823PORT OF DISCHARGE
AQABA PORT-JORDANPLACE OF DELIVERY: (Combined Transport ONLY - see Clauses 1 & 5.2)
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**PARTICULARS FURNISHED BY THE SHIPPER - NOT CHECKED BY CARRIER - CARRIER NOT RESPONSIBLE (see Clause 14)**

Container Numbers, Seal Numbers and Marks	Description of Packages and Goods (Continued on attached Bill of Lading Rider page(s), if applicable)	Gross Cargo Weight	Measurement
	100x 20' CNTR(S) S.T.C. CONTAINER DETAILS AS PER ATTACHED LIST 2500.000 METRIC TONS OF ALGERIA WHITE REFINED SUGAR. STUFFED IN 100 X20FT CONTAINERS NUMBER OF BAGS : 50000 NUMBER OF CONTAINERS: 100 GROSS WEIGHT : 2 508.000 MT NET WEIGHT : 2 500.000 MT AGENT AT DESTINATION CREDIT NUMBER 0111IML201800095		
TOTAL TARE: 221053,00 KG	TOTALS:	2508000,000 KG	

Timbre Perçu sur Connaissance Export - 2000DA

FREIGHT & CHARGES Cargo shall not be delivered unless Freight & Charges are paid (see Clause 16).

RECEIVED by the Carrier in apparent good order and condition (unless otherwise stated herein) the total number or quantity of Containers or other packages or units indicated in the box entitled Carrier's Receipt for carriage subject to all the terms and conditions hereof from the Place of Receipt or Port of Loading to the Port of Discharge or Place of Delivery, whichever is applicable. IN ACCEPTING THIS BILL OF LADING THE MERCHANT EXPRESSLY ACCEPTS AND AGREES TO ALL THE TERMS AND CONDITIONS, WHETHER PRINTED, STAMPED OR OTHERWISE INCORPORATED ON THIS SIDE AND ON THE REVERSE SIDE OF THIS BILL OF LADING AND THE TERMS AND CONDITIONS OF THE CARRIER'S APPLICABLE TARIFF AS IF THEY WERE ALL SIGNED BY THE MERCHANT.

If this is a negotiable (To Order / of) Bill of Lading, one original Bill of Lading, duly endorsed must be surrendered by the Merchant to the Carrier (together with outstanding Freight and charges) in exchange for the Goods or a Delivery Order. If this is a non-negotiable (straight) Bill of Lading, the Carrier shall deliver the Goods or issue a Delivery Order (after payment of outstanding Freight and charges) against the surrender of one original Bill of Lading or in accordance with the national law at the Port of Discharge or Place of Delivery whichever is applicable.

IN WITNESS WHEREOF the Carrier or their Agent has signed the number of Bills of Lading stated at the top, all of this tenor and date, and wherever one original Bill of Lading has been surrendered, all other Bills of Lading shall be void.

DECLARED VALUE (only applicable if Ad Valorem Charges paid - see Clause 7.3)

CARRIER'S RECEIPT (No. of Cntrs or Pkgs rcvd by Carrier - see Clause 14.1)
100SIGNED on behalf of the Carrier **MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY S.A.**PLACE AND DATE OF ISSUE
BEJAIA, 01/04/2018SHIPPED ON BOARD DATE
30/03/2018**MEDITERRANEAN SHIPPING CO
ALGERIA-SARL AS AGENT FOR
MEDITERRANEAN SHIPPING
COMPANY S.A. CARRIER P.F**



MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY S.A.

12-14, chemin Rieu, 1208 GENEVA, Switzerland
Website : www.msc.com

BILL OF LADING No. RIDER PAGE

SCAC Code: MSCU

Page ___ of ___

MSCUBJ085873

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

Container Numbers, Seal Numbers and Marks	Description of Packages and Goods (Continued on further Bill of Lading Rider page(s), if applicable)	Gross Cargo Weight	Measurement
BEAU2760993/20'DV/2209 Seal:EU13577273	500 BAGS	25080,000	
BEAU2762580/20'DV/2209 Seal:EU13577304	500 BAGS	25080,000	
BEAU2811154/20'DV/2210 Seal:EU13577295	500 BAGS	25080,000	
BEAU2813727/20'DV/2210 Seal:EU13577267	500 BAGS	25080,000	
BMOU2004115/20'DV/2220 Seal:EU13577257	500 BAGS	25080,000	
BMOU2919708/20'DV/2280 Seal:EU13577223	500 BAGS	25080,000	
BSIU2342376/20'DV/2230 Seal:EU13577235	500 BAGS	25080,000	
CAIU2826009/20'DV/2200 Seal:EU13577246	500 BAGS	25080,000	
CAIU3005440/20'DV/2200 Seal:EU13577293	500 BAGS	25080,000	
CAIU3085425/20'DV/2200 Seal:EU13577255	500 BAGS	25080,000	
CAIU3622355/20'DV/2185 Seal:EU13577248	500 BAGS	25080,000	
CAIU3778461/20'DV/2185 Seal:EU13577221	500 BAGS	25080,000	
CAIU3780577/20'DV/2185 Seal:EU13577231	500 BAGS	25080,000	
CAIU6123540/20'DV/2150 Seal:EU13577277	500 BAGS	25080,000	
CAIU6160414/20'DV/2150 Seal:EU13577224	500 BAGS	25080,000	
CLHU3278527/20'DV/2230 Seal:EU13577276	500 BAGS	25080,000	
CRSU1034911/20'DV/2280 Seal:EU13577316	500 BAGS	25080,000	
CRSU1506978/20'DV/2250 Seal:EU13577279	500 BAGS	25080,000	
CXDU1475193/20'DV/2250 Seal:EU13577305	500 BAGS	25080,000	
DFSU2320157/20'DV/2185 Seal:EU13577294	500 BAGS	25080,000	
DFSU2850120/20'DV/2160 Seal:EU13577302	500 BAGS	25080,000	
DFSU2876721/20'DV/2160 Seal:EU13577261	500 BAGS	25080,000	
DRYU2860344/20'DV/2200 Seal:EU13577300	500 BAGS	25080,000	
FCIU2936410/20'DV/2220 Seal:EU13577244	500 BAGS	25080,000	
FCIU3505070/20'DV/2220 Seal:EU13577317	500 BAGS	25080,000	
FCIU4476232/20'DV/2200 Seal:EU13577286	500 BAGS	25080,000	
FCIU4738116/20'DV/2180 Seal:EU13577292	500 BAGS	25080,000	
FCIU5171032/20'DV/2280 Seal:EU13577309	500 BAGS	25080,000	
FCIU5451521/20'DV/2180 Seal:EU13577313	500 BAGS	25080,000	
FCIU5618603/20'DV/2180 Seal:EU13577308	500 BAGS	25080,000	
FCIU5625773/20'DV/2180 Seal:EU13577282	500 BAGS	25080,000	
FCIU5737027/20'DV/2180 Seal:EU13577283	500 BAGS	25080,000	
FCIU5804362/20'DV/2180 Seal:EU13577320	500 BAGS	25080,000	

PLACE AND DATE OF ISSUE
BEJAIA, 01/04/2018

SHIPPED ON BOARD DATE
30/03/2018

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



MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY S.A.

12-14, chemin Rieu, 1208 GENEVA, Switzerland
 Website : www.msc.com

BILL OF LADING No. RIDER PAGE

SCAC Code: MSCU Page ___ of ___

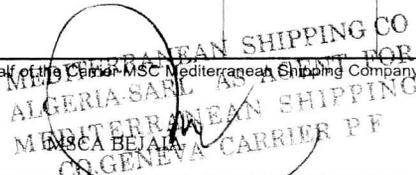
MSCUBJ085873

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

Container Numbers, Seal Numbers and Marks	Description of Packages and Goods (Continued on further Bill of Lading Rider page(s), if applicable)	Gross Cargo Weight	Measurement
<p>Total Measurment:</p>			

PLACE AND DATE OF ISSUE
 BEJAIA, 01/04/2018

SHIPPED ON BOARD DATE
 30/03/2018

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


DECLARATION				EXPOR. LIBELLE / N. DET. / FEUILLET				total / articles				EXEMPLAIRE DECLARANT											
8 IMPORTEUR / EXPORTATEUR REEL				Annexenda				5 ENREGISTREMENT				2017-009381 (VALIDEE)											
NOUVEAU PORT DE BEJAIA CHE				SAISIE DU NUMERO NIF				6 N°				2017-05-22 10:25				DATE - HEURE							
S.J. Code fiscal				CP				11 TYPE D'OPERATION				13 GABINET				14 NAT. TRANS							
15 FOURNISSEUR / DESTINATAIRE REEL				24 RUE DE CAROUGE, 1205 GENEVA				16 PRIX TOTAL FACTURE NET (P.T.F.N.)				17 MONNAIE				AUTRES FRAIS							
20 PAYS ACHAT / VENTE				21 PAYS DEST. DES				22 RELAT. VENTE / ACHAT				23 COEF. AJUST				24 SOLDE AUTRES ELEMENTS ET (P.T.F.N.)				25 TAUX DE CHANGE			
26 DECLARANT				19937771014				27 VALEUR EN DA				28 / 801 / 2017 / 21 / 00072 / USD				29 DOMICILIATION / BANCAIRE							
CEVITAL SPA BEJAIA				NOUVEAU QUAI PORT DE BEJA 06000				30 CODE MANIFESTE				31 Nbre total (Conts Douanes)				32 TRANSPORT DE / VERS L'ETRANGER							
ARTICLE				DESIGNATION DES MARCHANDISES				33 REGIME FISCAL				34 ORIGINE				35 CODE STATISTIQUE							
N° - - -				Autres sucres blancs				36 VALEUR EN DA				37 TAR. PREF				38 QUANT. COMPLETE							
05 TCS CNT 100 BIG BAGS SUCRE BLANC				POIDS NET				39 CODES PIECES A JOINDRE				40				41							
ARTICLE				DESIGNATION DES MARCHANDISES				42 VALEUR EN DA				43 TAR. PREF				44 QUANT. COMPLETE							
N°				(NOMBRE, NATURE, MARQUES, N° CONTAINER ET N° DES COLIS)				45 902				CODES PIECES A JOINDRE				46							
PIECES JOINTES				47 LIEUX D'UTILISATION OU D'ENTREPOSAGE DES MARCHANDISES ADMISES SOUS LE COUVERT D'UN REGIME SUSPENSIF				48 DELAI				49 TAUX. BUSP				50 MONNAIE							
610-820-646-655-				51 MONTANT CAUTION :				52 MONTANT REMISE :				53				54							
55 CODE TAXE				56 QUOTITE				57 ASSIETTE				58 MONTANT				59 CODE TAXE							
LIQUIDATION				60 QUOTITE				61 ASSIETTE				62 MONTANT				63 CODE TAXE							
MODE DE PAIEMENT				64 TRANSIT / SCHELEMENTS APPOSES				65 NOMBRE				66 MARQUES				67							
COMPTANT				68				69				70				71							
R.U.S				10,00				DATE (LIMITE)				72				73							
R.P.S				200,00				74				75				76							
TOTAL				210,00				77				78				79							
CONSIGNATION PENALITES				80				81				82				83							
84				85				86				87				88							
89				90				91				92				93							
94				95				96				97				98							
99				100				101				102				103							

DOUANES ALGERIENNES

ENGAGEMENTS

AUTHORISE PAR :
 N° O.E.A. CIRCUIT DUE
 OBSERVATIONS :
 IMPORTATION
 GLOBAL
 ENGAGEMENTS SOUSCRITS
 A Je soussigné, sollicite sous les peines de droit mettre sous le présent régime douanier les marchandises décrites dans cette déclaration.
 Fait A : 79 del. 05.
 Le Déclarant :
 MOUSSA Souad
 Déclarante en Douane

PACKING LIST

Date: 19th May 2017

Vessel : MV E R HOBART 1702R.

Invoice Number: SCWS16027/4

Load Port: Bejaia – Algeria.

Discharging Port: BEIRUT - LEBANON

Address: NATIONAL BEVERAGE CO SAL
OUMARA STREET
CHOUEIFAT – LEBANON

Cargo description:

- 6 000 BAGS of refined white sugar /Gross weight 50.16 kgs – Net weight 50.00 kgs - loaded in 12 x 20' containers as attached list.
- **Production Date:** January 2017;
- **Expiry date:** January 2019.

The quantity of the cargo shipped / loaded is:

- Net weight: 300 000.00 KG.
- Gross weight: 300 960.00 KG.

CEVITAL Spa,



12



**BON DE MISE A DISPOSITION DES
CONTENEURS VIDE**

N° Réf :	F-TRT-001
Date de révision :	19 Juillet 2016
Version :	1

Le : / / /
N° 00326

Chauffeur	Immatriculation	N° du TC	Observation

Lors de la pré-sélection, Tout Tc faisant objet d'un des critères ci-dessous doit être systématiquement éliminés :

- *Etanchéité *Rouille *Entaille *Déchirure *Trous *Egratinsure profonde *Tordu *Enfoncé * Accessoires manquants/Cassé.

Caractéristique à vérifier du TC	Conforme		Non Conforme		Observation
	TC1	TC2	TC1	TC2	
Odeur					
Propreté					
Présence d'étiquettes et/ou pictogrammes					
Aération					
Présence de clous (Une dizaine)					

Visa Expéditeur (Transit)

Visa Réception (Plate-forme TC)

Visa Sécurité

Ref 282
DM 18522

Alger le, 29/11/2016

Ref: 2067/016

ATTESTATION DE RAPATRIEMENT

Nous soussignés, THE HOUSING BANK FOR TRADE AND FINANCE sise au 16 rue Ahmed Ouaked Dély Brahim Alger, certifions par la présente que la facture N° SCWS16091/2 du 02/06/2016 établie par SPA CEVITAL domiciliée auprès de nos guichets sous le numéro 162201.2016.2.CT.00200.USD d'un montant de USD ~~55500.00~~ a fait l'objet d'un rapatriement de USD ~~55500.00~~ en date du 17/11/2016.

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

Directeur Adjoint
NEDIR Mahfoud



MIKDAD Wahiba
Chargée des Opérations
Commerce Extérieur

Liste des tableaux et figures

I- Liste des tableaux :

Tableau n°01 : Les acteurs de la mondialisation	19
Tableau n°02 : Matrice risques / exigences de la stratégie de la focalisation.....	23
Tableau n°03 : Matrice risques / exigences de la stratégie de différenciation.....	24
Tableau n°04 : Matrice risques / exigences de la stratégie de domination par les coûts.....	25
Tableau n°05 : Forces et faiblesses des stratégies internationales.....	27
Tableau n°06 : Les choix de localisation dans le modèle OLI de Dunning.....	36
Tableau n°07 : Analyse de la matrice SWOT.....	42
Tableau n°08 : Avantages et inconvénients de l'exportation sous forme vente directe.....	51
Tableau n°09 : Avantages et inconvénients de l'exportation directe avec un représentant salarié.....	52
Tableau n°10 : Avantages et inconvénients de l'exportation directe avec un agent commissionné.....	53
Tableau n°11 : Avantages et inconvénients des SCI.....	54
Tableau n°12 : avantages et inconvénients des SGE.....	55
Tableau n°13 : Avantages et inconvénients de l'importateur.....	56
Tableau n°14 : Avantages et inconvénients du concessionnaire.....	56
Tableau n°15 : Avantages et inconvénients des groupements d'exportateur.....	58
Tableau n°16 : Avantages et inconvénients du portage (piggy-back).....	59
Tableau n°17 : Avantages et inconvénients des transferts internationaux de technologies.....	61
Tableau n°18 : Avantages et inconvénients de la licence.....	61
Tableau n°19 : Avantages et inconvénients de la franchise commerciale internationale.....	62
Tableau n°20 : Avantages et inconvénients des alliances.....	66

Tableau n°21 : Avantages et inconvénients de la JV internationale.....	67
Tableau n°22 : Avantages et inconvénients de la succursale et le bureau de représentation.....	69
Tableau n°23 : Avantages et inconvénients de la création de filiale à l'étranger.....	70
Tableau n°24 : Avantages et inconvénients de l'acquisition d'entreprise à l'étranger.....	71
Tableau n°25 : Principales caractéristiques de l'exportation indirecte.....	79
Tableau n°26 : avantages et inconvénients de l'exportation indirecte.....	80
Tableau n°27 : Les Recommandations de l'exportation indirecte.....	81
Tableau n°28 : Les principales caractéristiques de l'exportation directe.....	81
Tableau n°29 : Avantages et inconvénients de l'exportation directe.....	82
Tableau n°30 : Les recommandations de l'exportation directe.....	83
Tableau n°31 : La répartition des Exportation de sucre blanc de l'entreprise CEVITAL par région économique.....	106
Tableau n°32 : Les éléments de la facture pro forma.....	113

II- Liste des figures :

Figure n°01 : Les trois niveaux dans l'entreprise.....	16
Figure n°02 : Stade du cycle de vie d'un produit.....	34
Figure n°03 : Analyse de l'environnement PESTEL.....	41
Figure n°04 : Matrice BCG : croissance / part de marché.....	43
Figure n°05 : Les cinq forces de Porter.....	45

III- Graphiques :

Graphe n°1 : La répartition des exportation de l'entreprise CEVITAL en sucre blanc.....	107
--	-----

Table des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste d'abréviations

Sommaire

Introduction générale.....01

Chapitre 01 : Les stratégies d'internationalisation des entreprises.....04

Introduction.....04

Section 01 : Notions de base sur l'internationalisation.....05

1.1. Origines et évolutions de l'internationalisation.....05

1.1.1. Ses origines.....05

1.1.2. Ses évolutions.....05

1.2. Définition de l'internationalisation.....08

1.3. Les raisons d'internationalisation des entreprises.....08

1.3.1. Raisons stratégiques.....09

1.3.1.1. Mieux répartir les risques entre plusieurs pays.....09

1.3.1.2. Développer des avantages concurrentiels.....09

1.3.2. Raisons liées aux marchés.....10

1.3.2.1. Facteurs liés au marché national de l'entreprise.....10

1.3.2.2. Facteurs liés aux marchés étrangers.....10

1.3.2.3. Les facteurs commerciaux.....10

1.3.2.3.1. Etroitesse du marché national ou sa saturation.....10

1.3.2.3.2. La spécialisation de l'entreprise.....11

1.3.2.3.3. La régulation des ventes de l'entreprise.....11

1.3.2.3.4. Prolonger le cycle de vie international du produit.....11

1.3.2.4. Les facteurs industriels11

1.3.2.4.1. Réaliser des économies d'échelle.....11

1.3.2.4.2. L'abaissement des coûts de production.....	11
1.3.2.5. Les facteurs d'opportunité.....	11
1.3.2.5.1. Demande spontanée.....	11
1.3.2.5.2. Production excédentaire.....	12
1.3.2.5.3. Motivation du dirigeant.....	12
1.3.2.6. Les facteurs d'environnement.....	12
1.4. Les risque de l'internationalisation.....	12
1.4.1. La sous-estimation des coûts.....	12
1.4.2. L'environnement incontrôlable.....	12
1.5. Les avantages et inconvénients de l'internationalisation.....	13
1.5.1 Les avantage de l'internationalisation.....	13
1.5.2 Les inconvénients de l'internationalisation.....	13
Section 02 : Eléments de base des stratégies d'internationalisation.....	15
2.1. Concepts relative aux stratégies d'internationalisation.....	15
2.1.1. La stratégie.....	15
2.1.1.1. Les origines de la discipline.....	15
2.1.1.2. Concepts stratégiques.....	16
2.1.1.3. Les objectifs stratégiques.....	16
2.1.2. La mondialisation.....	17
2.1.2.1. La notion de la mondialisation.....	18
2.1.2.2. Le cadre de la mondialisation.....	18
2.1.2.3. Les acteurs de la mondialisation.....	19
2.1.3. Les firmes multinationales.....	21
2.1.3.1. Le cadre d'apparition de la FMN.....	21
2.1.3.2. Définition.....	21
2.2. Les stratégies de développements des entreprises.....	22
2.2.1. La spécialisation.....	22
2.2.2. La diversification	23

2.2.3. La focalisation.....	23
2.2.4. La différenciation.....	24
2.2.5. Stratégie de domination par les coûts.....	24
2.3. Classification des stratégies d'internationalisation des entreprises.....	25
2.3.1. Stratégie internationale.....	25
2.3.2. Stratégie multidomestique.....	26
2.3.3. Stratégie globale.....	26
2.3.4. Stratégie transnationale.....	27
Section 03 : Approche théorique de l'internationalisation.....	29
3.1. Les théories traditionnelles du commerce international.....	29
3.1.1. La théorie de l'avantage absolu « Adam SMITH ».....	29
3.1.2. La théorie de l'avantage comparatif « David RICARDO ».....	30
3.1.3. La théorie Suédoise de l'échange international (Modèle HOS).....	31
3.2. Les nouvelles théories du Commerce International.....	32
3.2.1. Théorie des avantages monopolistique (avantages spécifiques) de Hymer (1960).....	32
3.2.2. La théorie du cycle de vie de Vernon ou l'internationalisation par étapes.....	33
3.2.3. La théorie éclectique ou paradigme OLI (J. Dunning).....	35
3.2.4. L'internationalisation par étapes.....	36
3.2.4.1. L'approche behavioriste.....	37
3.2.4.1.1. Le modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne).....	37
3.2.4.1.2. Le modèle d'Innovation (Bilkey et Tesar).....	37
3.2.4.2. L'approche par les connaissances et les réseaux.....	38
3.2.4.2.1. L'approche par les ressources et les compétences (Penrose, Hamel et Prahalad).....	38
3.2.4.2.2. L'approche par les réseaux (Johanson et Vahlne).....	38
3.3. Les modèles explicatifs de l'internationalisation.....	39

3.3.1. Le modèle PESTEL.....	39
3.3.2. Le modèle SWOT.....	42
3.3.3. La matrice BCG.....	43
3.3.4. Le modèle des cinq forces de M.Porter.....	44
Conclusion.....	46
Chapitre 02 : les modes de présence à l'étranger des entreprises	47
Introduction.....	47
Section 01 : les différentes modes d'accès des entreprises aux marchés étranger.....	48
1.1. Facteurs de choix du mode de pénétration d'un marché étranger.....	48
1.1.1. Facteurs liés à l'entreprise.....	48
1.1.2. Facteurs liés au produit.....	48
1.1.3. Facteurs liés au marché.....	48
1.2. Analyse des modes de présence d'une entreprise à l'étranger.....	49
1.2.1. Les modes de présence sans engagement en capital.....	49
1.2.1.1. Les exportations.....	49
1.2.1.1.1. L'exportation directe.....	50
1.2.1.1.2. Exportation indirecte.....	53
1.2.1.1.3. L'exportation concertée ou associée.....	57
1.2.1.2. Les stratégies d'accord.....	59
1.2.1.2.1. Les transferts internationaux de technologies.....	59
1.2.1.2.2. La licence.....	61
1.2.1.2.3. La franchise commerciale internationale.....	61
1.2.2. Les modes de présences avec engagement en capital.....	63
1.2.2.1. Les alliances.....	63
1.2.2.1.1. Définition des alliances.....	63
1.2.2.1.2. Les raisons du succès des alliances.....	63

1.2.2.1.3. Typologie des alliances.....	64
1.2.2.1.4. Évolution des alliances.....	65
1.2.2.1.5. Avantages et inconvénients des alliances.....	66
1.2.2.2. La co-entreprise ou joint-venture internationale.....	66
1.2.2.3. Les stratégies d'implantation à l'étranger.....	68
1.2.2.3.1. La succursale et le bureau de représentation.....	68
1.2.2.3.2. Création d'une filiale à l'étranger.....	69
1.2.2.3.3. L'acquisition d'entreprise à l'étranger.....	70
Section 02 : Les risques liés aux modes de présence d'une entreprise à l'international.....	72
2.1. Typologie des risques d'une opération internationale.....	72
2.1.1. Les risques spécifiques de l'internationalisation.....	72
2.1.1.1. La chronologie d'une opération internationale.....	72
2.1.1.2. La séquence des risques spécifiques.....	73
2.1.2. Les macro-risques.....	75
2.1.2.1. Le risque pays.....	75
2.1.2.1.1. Le risque politique.....	76
2.1.2.1.2. Le risque économique.....	76
2.1.2.1.3. Le risque juridique et réglementaire.....	77
2.1.2.1.4. Le risque culturel.....	77
Section 03 : Explication de la démarche exportatrice.....	78
3.1. La stratégie d'exportation.....	78
3.1.1. L'exportation indirecte.....	78
3.1.2. L'exportation directe.....	78
3.1.3. Comment faire un choix entre ces deux stratégies d'exportation.....	78
3.2. Les différentes modalités d'exportation.....	79

3.2.1. Les modalités d'exportation indirecte.....	79
3.2.1.1. Principales caractéristiques.....	79
3.2.1.2. Avantages et inconvénients.....	80
3.2.1.3. Recommandations.....	81
3.2.2. Les modalités d'exportation directe.....	81
3.2.2.1. Principales caractéristiques.....	81
3.2.2.2. Avantages et inconvénients.....	82
3.2.2.3. Recommandations.....	83
3.3. Déroulement de l'exportation.....	83
3.3.1. La préparation de l'exportation.....	83
3.3.1.1. Ciblé un ou des pays étranger(s).....	83
3.3.1.2. Réaliser une étude de marché dans le pays ou les pays ciblé(s).....	84
3.3.1.3. Prospecter le ou les pays étranger(s) ciblé(s).....	85
3.3.1.4. Choisir une ou des modalités d'exportation.....	86
3.3.2. La vente d'une offre à l'étranger.....	86
3.3.2.1. Les conditions préalables.....	86
3.3.2.2. La réalisation de la vente : du transport au paiement.....	87
3.3.3. Le contrôle et le suivi.....	88
Conclusion.....	89
Chapitre 03 : Analyse des choix stratégiques des modes de présence à l'international de CEVITAL.....	90
Introduction.....	90
Section 01 : Présentation du groupe CEVITAL et ses stratégies d'internationalisation.....	91
1.1. Présentation du groupe Cevital.....	91
1.1.1 Le groupe CEVITAL « une multinationale émergente ».....	92
1.1.1.1. Les secteurs d'activité du groupe CEVITAL.....	92
1.1.1.2. Caractéristiques du groupe CEVITAL.....	92
1.2. Stratégie de diversification et d'internationalisation de groupe CEVITAL.....	93

1.3. Les déterminants d'internationalisation du groupe CEVITAL.....	95
1.3.1. Les facteurs d'opportunité.....	95
1.3.2. Les facteurs économiques et politiques.....	96
1.3.3. Les facteurs industriels.....	97
1.3.4. Les facteurs commerciaux.....	97
Section 02 : présentation du complexe CEVITAL agroalimentaire.....	99
2.1. Historique de l'entreprise SPA Cevital Agroalimentaire.....	99
2.2. Situation géographique.....	99
2.3 Activité et objectifs.....	99
2.3.1. Activités de Cevital.....	99
2.3.2. Objectifs.....	100
2.4. Structure organisationnelle du complexe Cevital.....	100
2.5. La part de marché de Cevital.....	101
2.5.1. Le choix stratégique de l'entreprise.....	101
2.5.2. Les principaux concurrents de l'entreprise Cevital.....	102
Section 03 : Etude de la démarche d'exportation d'un produit.....	103
3.1. La gamme de produit.....	103
3.1.1. Huiles Végétales.....	103
3.1.2. Margarinerie et graisses végétales.....	103
3.1.3. Sucre Blanc.....	103
3.1.4. Sucre liquide.....	104
3.1.5. Boissons.....	104
3.2. Le choix stratégique du mode de présence à l'international de CEVITAL.....	104
3.2.1. Exportation indirect.....	104
3.2.2. Les éléments qui poussent CEVITAL à opter pour ce mode.....	104

3.2.3. Les conditions offertes par le marché cible.....	105
3.2.4. Les principaux importateurs des produits de l'entreprise CEVITAL.....	105
3.3. Les étapes de la démarche exportatrice.....	108
3.3.1. Présentation de la démarche d'exportation de Cevital.....	108
3.3.1.1. Etapes préliminaires de la démarche d'exportation.....	108
3.3.1.2 Le choix du marché.....	108
3.3.1.3. Le contrat de vente à l'international.....	109
3.3.2. Les opérations effectuées pendant la démarche d'exportation.....	110
3.3.2.1. La réception de la demande.....	110
3.3.2.2. Planification export.....	110
3.3.2.3. La préparation de la production.....	111
3.3.2.4. Suivi qualité.....	111
3.3.2.5. Préparation de l'expédition.....	112
3.3.2.6. Rapatriement des fonds.....	112
3.4. Etude d'une opération d'exportation du sucre en Jordanie.....	112
3.4.1. L'étape de la réception de la demande et la prise de contact avec le client et l'établissement du contrat.....	112
3.4.2. L'établissement de la notice d'expédition.....	113
3.4.3. L'étape de la préparation de la production.....	114
3.4.4. L'étape de l'expédition de la marchandise.....	114
Conclusion.....	118
Conclusion générale.....	119
Bibliographie	
Annexes	
Liste des tableaux et figures	

Résumé

L'entreprise CEVITAL est une entité appartenant à la filiale agroalimentaire. Après avoir passé ses preuves avec succès au niveau national, se trouve être l'exemple type d'une entreprise ambitieuse, qui a pour stratégie à moyen et long terme de se positionner sur les marchés internationaux.

Plusieurs raisons ont motivé cette orientation stratégique, l'ambition de cette entreprise l'a poussé à diversifier son portefeuille activité et cela sur tout le territoire national ce qui a généré la saturation du marché local. D'un autre côté, le marché international offre un potentiel considérable pour développer les activités de CEVITAL. Ajouté à tout cela le potentiel stratégique de l'entreprise (capacité productive, capacité financière, expérience à l'export, ...).

Pour implémenter cette stratégie, CEVITAL a opté pour l'exportation comme mode de présence sur les marchés internationaux.

Mots clé : Internationalisation, mode de présence à l'étranger, exportation, agro alimentaire, Cevital.

Abstract

CEVITAL company is an entity belonging to the food-processing subsidiary. Having crossed his proofs successfully at the national level, it's to be the typical example of an ambitious company, which has for medium and long-term strategy to position on the international markets.

Several reason motivated this strategic orientation, the ambition of this company urged him to diversify its activity's portfolio on all the national territory what generated the saturation of the local market. On the other side, the international market offers a considerable potential to develop the activities of CEVITAL. Added to all of this the strategic potential of the company (productive capacity, financial capacity, export's experience, ...).

To implement this strategy, CEVITAL has opted for the export as the best way of presence on the international markets.

Key words: Internationalization, mode of presence abroad, export, agribusiness, Cevital.