

Ministère de l'enseignement et de la recherche scientifique

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Économiques, de Gestion et Sciences Commerciales

Département des Sciences de Gestion

Option : Management Stratégique.



Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master en Management Stratégique

**THÈME :**

*Les modes de présence à l'étranger. Cas de la laiterie Tassili.*

**Réalisé Par :**

Melle MOHAMEDI Narimane.

**Encadrant:**

Mr SADOUD Ahmed

**Co-encadrant:**

Mr TRAD Toufik.

**Les membres de Jury :**

- **Présidente : Mme GUERMAH Hayat. MAA**
- **Examineur : Mr MAHTOUT IDIR. MAA**
- **Promoteur : Mr SADOUD Ahmed. MCA**

**Année Universitaire 2024/2025**

## **Remerciement**

---

*Ce mémoire marque la fin d'un long cursus, fait de doutes, d'efforts, d'apprentissages. Je tiens à exprimer, du fond du cœur ma reconnaissance à toutes celles et ceux qui ont contribué à ce parcours.*

*Avant tout, je remercie dieu, pour m'avoir donné la force, la patience et la persévérance nécessaire pour mener ce mémoire jusqu'au bout.*

*Mes plus sincères remerciements vont à, mon encadreur Mr SADOUD Ahmed, pour sa bienveillance, sa disponibilité, son perfectionnisme, ses conseils précieux et son accompagnement tout au long de ce travail. Et à mon maitre de stage, Mr TRAD Toufik, pour son accompagnement, sa patience, son écoute et ses conseils constructifs, qui m'accordé au long de cette expérience au sein de la laiterie DBK Tassili.*

*Je remercie l'ensemble du corps enseignant, qui a su transmettre son savoir avec passion et exigence tout au long de mon parcours.*

*Une pensée particulière à mes copines, pour les moments partagés les discussions, les éclats de rire et le soutien mutuel dans les moments les plus difficiles.*

*Enfin, à tous ceux que je ne peux nommer ici, mais qui ont contribué par un mot, un geste, une présence, sachez que votre aide a été précieuse*

***Merci à la vie pour ce chemin, aussi exigeant qu'enrichissant.***

## *Dédicace*

---

*Je dédie ce modeste travail à :*

*La jeune fille de 18 ans que j'étais, à celle que je suis devenue, et à celle que je rêve encore de devenir, merci de ne pas avoir abandonné tes rêves, tu peux être fière de toi.*

*A mes parents,*

*A Ceux qui, depuis toujours croient en moi, même quand moi je doute ce chemin est le prolongement de tout ce que vous m'avez donné avec amour*

*A mes grands-parents*

*Chers Mamie et Papi je vous dédie ce mémoire avec toute ma reconnaissance je vous remercie pour vos encouragements et votre bienveillance tout au long de mon parcours*

*A ma sœur et mon frère*

*Lina et Yacine, merci d'être ma force et mes éclats de rire. Grandir à vos côtés m'a appris la patience et la confiance ce mémoire vous est dédié, avec tout mon amour de grande sœur.*

*A mes chères tantes.*

*Merci pour votre présence bienveillante, vos encouragements et votre affection constante.*

*Merci d'avoir toujours été là.*

.

*A toute personne qui de près ou de loin a marqué ce parcours, je vous dédie ce mémoire avec toute ma gratitude*

## *Liste des figures*

---

Figure 1	Analyse de l'environnement PESTEL
Figure 2	Analyse SWOT
Figure 3	Évolution des échanges commerciaux de l'Algérie
Figure 4	La chaîne de valeur de M. Porter
Figure 5	la grille « global/local » et l'identification du potentiel d'internationalisation des activités
Figure 6	La seconde matrice du BCG
Figure 7	Les cinq forces concurrentielles de M. Porter
Figure 8	Les circuits de distribution selon l'ALGEX.
Figure 9	Les composantes de l'étude de marché selon l'ALGEX
Figure 10	les trois phases du développement international de l'entreprise
Figure 11	Organigramme de la laiterie DBK
Figure 12	Variations des prix à l'importation et à l'exportation des neuf mois 2024, d'après l'ONS (office national des statistiques)

## *Liste des tableaux*

---

Tableau 1	Avantages et limites de l'entité à l'étranger
Tableau 2	Avantages et limites de l'exportation associés
Tableau 3	Avantages et limites de l'exportation associés
Tableau 4	Avantages et limites de l'exportation directe
Tableau 5	Avantages et limites de la croissance externe
Tableau 6	Avantages et limites de la filiale autonome
Tableau 7	Avantages et limites de la franchise internationale
Tableau 8	Avantages et limites de la licence
Tableau 9	Avantages et limites des alliances stratégiques
Tableau 10	Avantages et limites des joint-ventures
Tableau 11	Contenu de la facture pro-forma selon l'ALGEX
Tableau 12	Facture pro-forma
Tableau 13	La phase d'internalisation initiale, paradigme d'OLI
Tableau 14	La phase de multinationalisation, paradigme d'OLI.
Tableau 15	La phase du développement locale, paradigme d'OLI
Tableau 16	Liste des produits les plus exportés à l'étranger
Tableau 17	Stratégie recommandé pour Tassili

## *Liste des abréviations*

---

ALGEX	L'Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur
BCG	boston consulting group
CAGEX	La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie à l'Exportation
CFR	coût et fret
CNCPE	Le Conseil National Consultatif de Promotion des Exportations
DAS	domaine d'activité stratégique
EXW	EX work
FCS	facteur clé de succès
FOB	franco bord
FSPE	Le Fonds Spécial de Promotion des Exportations
GATT	accord général sur les tarifs douaniers et commerce
GIE	groupement d'intérêt économique
GIPOLAIT	groupe industriel de production laitière
IDE	investissement direct à l'étranger
NTIC	nouvelle technologie de l'information et de la communication
OCDE	organisation de coopération et de développement économique
OLI	ownership, location, internalization
OMC	organisation mondiale du commerce
ORELAIT	L'Office Régional de l'Est
ORLAC	L'Office régional de Centre
OROLAIT	l'Office régional de l'Ouest
PESTEL	politique, économique, social, technologique, écologie, légal
PME	petite moyenne entreprise
PROMEX	L'Office National de Promotion du Commerce Extérieur
R&D	recherche et développement
SAFEX	société algérienne des foires et exportations
SARL	société à responsabilité limité
UHT	Ultra haute température

# *Sommaire*

---

<b>REMERCIEMENT</b>	
<b>DEDICACE</b>	
<b>LISTE DES FIGURES</b>	
<b>LISTE DES TABLEAUX</b>	
<b>LISTE DES ABREVIATIONS</b>	
<b>SOMMAIRE</b>	
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1. LE PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION.....</b>	<b>5</b>
<b>SECTION 1. INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES. CONCEPT ET APPROCHE THEORIQUE. ....</b>	<b>5</b>
<b>SECTION 2. AU-DELA DES FRONTIERES : LES CLES DE L'INTERNATIONALISATION.....</b>	<b>13</b>
<b>SECTION 3. ENTRE LOGIQUE STRATEGIQUE ET OBJECTIFS DE CROISSANCE. ...</b>	<b>20</b>
<b>CHAPITRE 2. LA DEMARCHE STRATEGIQUE DE L'INTERNATIONALISATION. FORMULATION, IMPLANTATION, ET MAITRISE DES RISQUES. ....</b>	<b>28</b>
<b>SECTION 1. LA FORMULATION DE LA STRATEGIE INTERNATIONALE.....</b>	<b>29</b>
<b>SECTION 2. LES MODES D'IMPLANTATION A L'ETRANGER.....</b>	<b>37</b>
<b>SECTION 3 : ANALYSE DES FACTEURS DE SUCCES ET DES RISQUES DANS LE PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION. ....</b>	<b>46</b>
<b>CHAPITRE 3. ÉTUDE DE LA STRATEGIE D'INTERNATIONALISATION AU SEIN DE DE LA LAITERIE DBK, CAS DE TASSILI. ....</b>	<b>54</b>
<b>SECTION 1. L'EXPORTATION EN ALGERIE. ....</b>	<b>55</b>
<b>SECTION2. PRESENTATION DE L'ORGANISATION.....</b>	<b>71</b>
<b>SECTION 3. ÉTUDE DE CAS. LA STRATEGIE D'EXPORTATION DE LA LAITERIE DRAA BEN KHEDDA (CAS DE LA BOISSON TASSILI.).....</b>	<b>77</b>
<b>CONCLUSION GENERALE. ....</b>	<b>93</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>105</b>
<b>RESUME.....</b>	<b>106</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>107</b>

---

# *Introduction générale*

## *Introduction générale*

---

Dans un contexte économique marqué par l'intensification des échanges internationaux, la mondialisation est devenue une réalité incontournable pour les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs. Pour répondre aux exigences d'un marché globalisé, les entreprises cherchent à développer leur présence au-delà de leurs frontières nationales, en explorant différents modes de présence à l'étranger, allant de l'exportation à la création de filiales, en passant par des partenariats ou des implantations commerciales.

L'internationalisation ne constitue cependant pas un processus uniforme. Le choix du mode de présence à l'étranger dépend de plusieurs facteurs : les ressources de l'entreprise, son degré de maturité stratégique, la nature des marchés visés, les risques perçues, mais aussi les contraintes réglementaires, logistiques, culturelles. Ce choix stratégique conditionne fortement la réussite ou l'échec d'un projet d'expansion internationale.

Dans le cas de l'Algérie, les entreprises font face à des défis structurels majeurs, notamment un environnement économique fragile et une dépendance accrue à l'exportation des hydrocarbures. Le secteur agroalimentaire, pourtant prometteur, illustre bien ces tensions, si certaines entreprises parviennent à accéder aux marchés étrangers, beaucoup échouent à pérenniser leur présence à l'international, faute d'une stratégie adaptée ou de mode d'entrée pertinent.

Aujourd'hui, le pays a engagé une série de réformes structurelles, visant à moderniser son économie, la politique d'ouverture économique et la libéralisation du commerce extérieur, ont permis aux entreprises Algériennes d'élargir leur champ d'action vers les marchés internationaux. L'Algérie cherche à diversifier ses exportations en dehors du secteur des hydrocarbures et à favoriser l'intégration de ces entreprises dans les chaînes de valeur mondiales.

L'État a mis en place plusieurs dispositifs d'appui à l'exportation, notamment à travers des institutions, telles que la CAGEX, la SAFEX ou encore L'ALGEX. Ainsi, que les mécanismes logistiques et financiers, destiné à accompagner les acteurs économiques dans leur démarche d'internationalisation.

Enfin, dans un environnement économique mondialisé marqué par une intensification de la concurrence et une interdépendance croissant des marchés, l'internationalisation s'impose comme une démarche stratégique incontournable pour les entreprises désireuse de croître d'innover ou de pérenniser leurs activités.

Ce mémoire s'inscrit dans cette problématique. Il s'intéresse à la manière dont une entreprise agroalimentaire algérienne peut choisir, mettre en œuvre et ajuster son mode de présence à l'étranger, à travers l'étude de cas de la laiterie Tassili.

**À travers ce mémoire, je souhaite avant tout déterminer. Comment une entreprise algérienne pourrait structurer et développer son mode de présence à l'étranger, à travers une stratégie d'internationalisation cohérente avec ses capacités et son environnement ?**

### **Les sous questions.**

- Quels est le processus d'internationalisation de l'entreprise ?
- Quels est la démarche de l'internationalisation d'une entreprise ?
- Quel rôle joue les institutions publiques et les dispositifs d'accompagnement dans le processus d'internationalisation ?

Quel mode d'implantation à l'étranger peut-une entreprise algérienne adapté ?

### **Les objectifs de la recherche.**

Ce travail vise à, analyser les dynamiques de l'internationalisation des entreprises dans un cadre théorique et pratique, identifier et comparer les différents modes de présence à l'étranger, étudier le contexte d'exportation en Algérie, examiner à travers une étude de cas, les pratiques, défis et résultats, d'une entreprise Algérienne ayant entrepris une démarche d'exportation.

Ce travail vise à la fin, à formuler des recommandations stratégiques à la laiterie Tassili qui souhaite se lancer et se développer à l'international.

### **Méthodologie du travail.**

#### **Définition de l'étude qualitative.**

Une étude qualitative est une étude destinée à recueillir des éléments qualitatifs, qui sont le plus souvent non directement chiffrable par les individus interrogés.

### **Cadre théorique.**

Au premier lieu, une lecture documentaire et bibliographique dans la littérature spécialisée pour comprendre les concepts et les différents aspects théoriques sur l'internationalisation des entreprises la démarche d'internationalisation à suivre et les modes de présence des entreprises à l'étranger.

Ce travail se devise en 3 chapitres. Chaque chapitre contient 3 sections.

Le premier chapitre intitulé, le processus d'internationalisation, il englobe premièrement, Concept et approche théorique de la stratégie d'internationalisation des entreprises, deuxièmement, les clés de l'internationalisation et enfin l'identification du potentiel d'internationalisation ainsi que les objectifs.

Le deuxième chapitre intitulé, la démarche stratégique d'internationalisation, il contient premièrement, la formulation de la stratégie d'internationalisation, deuxièmement, les modes d'implantation à l'étranger et enfin, l'analyse des facteurs clés de succès et des risques dans le processus d'internationalisation.

Le troisième chapitre intitulé, étude de la stratégie d'internationalisation au sein de la laiterie DBK, cas de la laiterie Tassili, il explique premièrement, l'exportation en Algérie, la présentation de la laiterie et enfin, une étude de cas ainsi que des recommandations pour l'entreprise.

### **Cadre pratique.**

Dans cette partie, je vais présenter et expliquer la méthodologie suivie durant la réalisation de l'enquête, dont l'objectif principal est d'étudier la stratégie d'exportation adoptée au sein de la laiterie Tassili DBK,

Pour mieux comprendre, j'ai mené une enquête de terrain en utilisant la méthode d'étude qualitative en se basant sur un entretien semi-directif.

**Définition d'un entretien semi-directif.** L'entretien semis-directif est une méthode d'études qualitative, basée sur la réalisation d'entretien individuel ou collectif, durant lesquels l'animateur dicte uniquement les différents thèmes devant être abordés sans pour autant pratiquer un questionnement précis.

L'entretien est composé de 13 questions formulées de manière claire, brève et concise, afin de maximiser la qualité de l'information récoltée en minimisant le temps de collecte allant du général aux particuliers.

### **Objectif du stage.**

Ce stage m'a permis d'apprendre et de découvrir et se confronter au marché du travail, de mettre en pratique mes connaissances et de mettre en évidence mes acquis Professionnels, facilitant le passage du monde de l'enseignement au celui de l'entreprise. Il m'a aussi permis d'acquérir de l'expérience sur le terrain, de développer d'autres compétences, de s'adapter aux exigences du monde de l'entreprise, gagner la confiance en soi, la maturité.

L'analyse de la laiterie Tassili, DBK, explique les réalités d'une entreprise algérienne en transition. A travers le stage réalisé, cette étude a permis de comprendre son fonctionnement, ses ambitions à l'international et les défis auxquels elle est confrontée.

# *Chapitre 01. Le processus d'internationalisation*

## **Plan du chapitre.**

**Section 1. Internationalisation des entreprises. Concept et approche théorique.**

**Section 2. Au-delà des frontières : les clés de l'internationalisation.**

**Section 3. Entre logique stratégique et objectifs de croissance.**

# **Chapitre 1. Le processus d'internationalisation.**

---

## **Chapitre 1. Le processus d'internationalisation.**

### **Introduction du chapitre.**

L'internationalisation est devenue un phénomène incontournable dans un contexte économique mondialisé, marqué par l'intensification des échanges, la mobilité des capitaux,... Donc franchir les frontières nationales ne relève plus seulement d'une option stratégique mais souvent une nécessité pour assurer la croissance et la compétitivité. Ce chapitre a pour objet de définir en premier lieu, le processus d'internationalisation, les phases d'évolution commençant par la théorie de l'avantage spécifique établi par Stephan Hymer et soutenue par Kindleberge, ensuite, la théorie de cycle de vie expliqué par Raymond Vernon, après, la théorie éclectique (paradigme d'OLI) développé par Dunning, les facteurs de la globalisation. En second lieu, les motifs stratégiques qui poussent les entreprises à s'internationaliser, les trois principales phases du développement international et les incitations de chaque phase. Enfin, la grille « globale/locale » qui distingue entre 3 type d'activités ainsi que leurs stratégies et les objectifs de la stratégie d'internationalisation.

# Chapitre 1. Le processus d'internationalisation.

## **Section 1. Internationalisation des entreprises. Concept et approche théorique.**

Cette section vise à définir le concept d'internationalisation, à retracer ses principales étapes d'évolution, et à identifier les facteurs qui ont provoqué l'ouverture sur le monde internationale.

### **1. Définition de l'internationalisation.**

**1.1 L'internationalisation.** est l'action de pénétrer un marché étranger ainsi que le résultat de cette action. Le verbe "internationaliser" signifie rendre quelque chose international et faire en sorte que les nations soient concernées par un acte quelconque.

En économie, l'internationalisation est une stratégie de développement d'une entreprise au-delà de son marché national d'origine. Elle peut se manifester par l'implantation d'unités de production dans d'autres pays ou la conquête de plusieurs marchés nationaux<sup>(1)</sup>.

Pour Beamish et Lupton (2009), « l'internationalisation est le processus par lequel des entreprises simultanément se sentent de plus en plus concernées par l'international et établissent et conduisent des transactions avec d'autres pays. »<sup>(2)</sup>

Pour Johnson et Vahlne (1977), « l'internationalisation est comme le produit d'une série de décisions incrémentales. L'internationalisation est un processus d'apprentissage graduel et d'expérience acquise par étapes sur les marchés étrangers. »<sup>(3)</sup>

**1.2 La mondialisation.** Selon Eric Milliot (2008), « la mondialisation est un mouvement qui, engendrant le décloisonnement des marchés et soulignant l'interdépendance des acteurs, facilite la coordination et/ou l'intégration des opérations industrielles et commerciales au-delà des frontières nationales. »<sup>(4)</sup>

**1.3 La multinationale.** Vernon (1987), « définit une multinationale comme une entreprise de grande taille ayant des filiales industrielles dans au moins six pays étrangers. »<sup>(5)</sup>

1- <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Internationalisation.htm>. Le 11. 04.2025

2- BEAMISH, PW., LUPTON, NC., 2009, « Managing joint-ventures », Academy of Management Perspectives, 23 (2), pp. 94-75.

3- JOHANSON, J-E., VAHLNE, J-E., 1977, « The internationalization process of the firm : a model of knowledge and increasing foreign market commitment », Journal of International Business Studies, 8(1), pp. 32-23.

4- Revue management et avenir stratégies d'internationalisation: une articulation des travaux de Porter et Perlmutter par Eric Maillot. P43.

5- VERNON (R). (1979) : « The product cycle hypothesis in a new international environment », Oxford Bulletin of economics and statistics 41, p:255-26

# Chapitre 1. Le processus d'internationalisation.

Hugonnier (1984-1997), « considère qu'une entreprise devienne multinationale à partir du moment où elle réalise des investissements directs à l'étranger ou s'engage dans des activités de coopération directe à l'étranger. »<sup>(6)</sup>

**1.4 L'organisation mondiale du commerce.** Créé en 1995, l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) est une institution internationale qui fixe les règles mondiales régissant les échanges commerciaux entre les nations adhérentes. Au cours du système de l'OMC, appelé le «système commercial multilatéral», se trouve un ensemble d'accords qui fixent les règles juridiques de base du commerce international et rappellent les engagements pris en faveur de l'ouverture des marchés.<sup>(7)</sup>

## **2 Les facteurs de la globalisation de l'économie.**

Selon Olivier Meier, plusieurs éléments contribuent à l'accélération de la tendance vers l'économie mondialisée : l'ouverture progressive des frontières et la création de nouveaux espaces économique, la montée du libéralisme économique, libéralisation des marchés financiers, le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), la tendance au rapprochement des modes de consommation.<sup>(8)</sup>

### **2.1 L'ouverture progressive des frontières et la création de nouveaux espaces économique.**

L'abaissement progressif de barrières douanières en vue de promouvoir la création économique de vastes zones d'échanges stimule l'internationalisation des entreprises. Cela facilite l'établissement de nouveaux territoires internes libres de toute entrave réglementaire, basés sur une harmonisation des éléments monétaires, politiques et fiscaux (intégration des économies nationales). L'Union européenne est l'exemple qui montre comment les entreprises s'ouvrent à l'international grâce à un grand marché intérieur, ce qui a favorisé l'expansion des opérations des entreprises nationales sur le marché européen.

### **2.2 La montée du libéralisme économique.**

Le libéralisme est actuellement perçu comme une nouvelle perspective mondiale, diminuant considérablement le rôle des États dans la structure et les orientations économiques

6- HUGONNIER (B), Entreprises multinationales, 2007, in Encyclopédie de gestion, sous la direction de Simon (y) et Joffre (P), p : 1115-1135

7- <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/5610293/KS-CD-06-001-07-FR.PDF.pdf/2ec7422c-8f4b-47c8-a466-f2f424523f83?t=1414768932000>

8- Olivier MEIER et Guillaume SCHIER Entreprise multinationales : stratégie, restructuration, éd Dunod, paris, 2005, p13-p18

## **Chapitre 1. Le processus d'internationalisation.**

des échanges globaux, grâce au GATT puis à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), établissant ainsi un nouvel ordre international guidé par les lois du marché. Dans le contexte des économies nationales, une étape initiale a été réalisée dès le début des années 80, principalement aux États-Unis et au Royaume-Uni grâce à l'instauration de politiques libérales, avant de s'élargir à d'autres nations de l'OCDE. Ce courant se distingue par une réduction de l'implication de l'État dans l'économie (réduction de l'interventionnisme), la fin des monopoles, la privatisation d'une multitude d'entreprises publiques et la diminution des divers obstacles qui entravaient la concurrence (politique de déréglementation).

### **2.3 Libéralisation des marchés financiers.**

Actuellement, il est probable que le secteur financier soit celui dans lequel la libéralisation a progressé le plus. La diminution rapide des obstacles freinant le flux des capitaux découle de divers facteurs, parmi lesquels O. Meier a cité :

- les avancées technologiques, en particulier dans le secteur des télécommunications (sciences de l'information et de la communication).
- l'approche néolibérale qui domine aujourd'hui l'économie mondiale depuis les années quatre-vingt.
- l'adoption de taux de change flottants par les économies avancées à partir des années soixante-dix.

Selon Dominique Plihon (1997), cette progression spectaculaire est principalement due à l'augmentation rapide des investissements de portefeuille à but spéculatif. À partir des années quatre-vingt, ceux-ci ont vite dépassé les investissements directs à vocation industrielle et commerciale, contribuant de ce fait à séparer le domaine financier des domaines productif et commercial.<sup>(9)</sup>

L'un des moteurs de la mondialisation financière a également été le processus de déréglementation. Pour favoriser le mouvement international du capital, les autorités monétaires des principaux pays développés ont supprimé les règles administratives et cambiales relatives aux changes. Cela a entraîné une accélération de la mobilité géographique des capitaux et provoqué une augmentation significative des activités bancaires à l'échelle mondiale.

# **Chapitre 1. Le processus d'internationalisation.**

## **2.4 Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).**

Les avancées récentes en matière de technologies de l'information et de la communication, représentent les innovations cruciales de la fin du XXe siècle et qui ont le potentiel de transformer radicalement l'organisation et la gestion des activités à un niveau mondial. Effectivement, l'union progressive et la synergie entre l'informatique et les télécommunications, combinée avec l'évolution de l'internet, ont engendré une croissance remarquable des diverses modalités de communication ainsi qu'une transformation de l'accès à l'information et au savoir. Cela s'accompagne d'une accélération des rythmes d'innovation (et de leur propagation) et d'une réduction constante des coûts transactionnels.

## **2.5 La tendance au rapprochement des modes de consommation.**

Un des aspects souvent évoqués de la mondialisation est l'homogénéisation des modes de consommation et du degré d'utilisation des équipements domestiques (téléphone, voitures, appareils électroménagers), un sujet généralement peu débattu. Il est incontestable que les tendances actuelles de la consommation se caractérisent par une standardisation des modes de consommation alimentaires, une augmentation notable de la proportion des produits transformés et une demande grandissante d'information en matière de qualité, d'hygiène, de traçabilité et d'origine des produits, liée à des impératifs diététiques et sanitaires.

## **3. Les fondements théoriques de l'internationalisation.**

La question des multinationales a été largement étudiée en raison de leur rôle dans le développement des entreprises. Des analyses ont émergé dans les années 1960-1970, en combinant l'économie industrielle et l'économie internationale. Ces études montrent que la concurrence sur les marchés est souvent imparfaite. Les travaux de R. Vernon, S. Hymer, Dunning J.H et C. Kindleberger analysent les conditions qui rendent l'investissement direct à l'étranger plus favorable que d'autres stratégies. <sup>(10)</sup>

### **3.1. La recherche d'avantages spécifiques.**

Stephan Hymer (1960) est l'un des premiers à s'intéresser à l'Investissement Direct à l'Étranger (IDE) et de la production internationale. Il pense que les entreprises avec des avantages oligopolistiques peuvent réduire les coûts et les risques de la production à

## Chapitre 1. Le processus d'internationalisation.

l'étranger. Cela leur permet d'être compétitive sur les marchés étrangers, surtout lorsque le marché est imparfait, c'est-à-dire quand certaines entreprises ont plus de ressources que d'autres.

S.Hymer affirme que les avantages spécifiques sont essentiels pour que les entreprises s'internationalisent. Ces avantages peuvent être des biens intangibles comme la marque, l'innovation et l'expertise. Ces atouts aident l'entreprise à devenir plus compétitive à l'international, car elle peut les utiliser sur divers marchés.

Kindleberger (1969) enrichit cette idée en expliquant que les imperfections du marché motivent les investissements étrangers. Il distingue les motivations pour investir à l'étranger et les avantages qui le justifient. Les entreprises doivent avoir des avantages spécifiques pour compenser les défis de la production à l'étranger, comme des coûts de communication élevés et des différences culturelles. Elles font aussi face à des risques politiques, comme la nationalisation de leurs filiales.

### **3.2. L'optimisation du cycle de vie des produits.**

La théorie du cycle de vie international du produit, formulée par Raymond Vernon en 1966, explique le commerce international et les investissements directs à l'étranger. Il soutient qu'une firme innovante délocalise sa production après avoir exporté son produit, une fois celui-ci devenu banal sur le marché national. Les variations de capacités technologiques entre pays influencent le commerce extérieur. Certains pays, possédant des capacités technologiques adaptées, innoveront et produisent pour le marché mondial. Avec le temps, d'autres pays commencent à produire des versions standardisées et exportent également. Les pays les plus avancés innoveront à nouveau dans d'autres secteurs.

Vernon identifie quatre phases dans la diffusion d'un produit :

- 1. L'émergence.** Un nouveau produit avec une forte intensité technologique est lancé sur le marché avec une production limitée et des coûts élevés.
- 2. La croissance.** La demande augmente, permettant des prix élevés grâce à la technologie avancée, et le mode de production devient plus standardisé.
- 3. La maturité.** La saturation de la demande amène les entreprises à faire des investissements directs au lieu d'exporter, face à des concurrents locaux.
- 4. Le déclin.** Le produit devient banal, la demande diminue, et la production est transférée vers des pays à faible coût, entraînant la reconversion des anciennes entreprises innovatrices.

## Chapitre 1. Le processus d'internationalisation.

### 3.3. Le paradigme OLI de Dunning.

Dans les années soixante-dix, Dunning a proposé une approche globale des facteurs explicatifs de l'investissement direct (paradigme OLI ou approche éclectique) dans laquelle apparaissent des éléments comme la concurrence imparfaite ou les avantages comparatifs.

#### 3.3.1 La théorie éclectique de Dunning.

Le courant développé par Dunning propose une approche de la multinationalisation, centrée sur trois conditions nécessaires à l'internationalisation de l'entreprise : avantage spécifique, localisation, internalisation. Selon cette vision, le développement international d'une entreprise peut prendre différentes formes, allant de l'exportation à l'investissement direct à l'étranger, en passant par des opérations contractuelles comme la vente de licences. Le choix de l'option dépend principalement de la présence ou de l'absence de trois types d'avantages.

- a) **Les avantages spécifiques (O).** se présentent sous forme d'actifs incorporels, tels que le capital humain, la différenciation des produits, la qualité, et la technologie.
- b) **Les avantages de localisation (L).** évaluent l'attrait et les obstacles des politiques des pays, englobant la situation économique, l'accès aux ressources et le potentiel de marché.
- c) **L'internalisation (I).** fait référence à la réalisation d'opérations internationales au sein d'une même entreprise, ce qui permet de réduire les coûts fixés par les imperfections du marché et de protéger les avantages monopolistique.<sup>1</sup>

En somme, l'internationalisation apparaît comme un processus évolutif, façonné par des mutations économiques, technologiques et politiques. Comprendre ses fondements et les facteurs qui l'ont déclenchée permet d'en saisir pleinement les enjeux dans le contexte actuel de mondialisation.

---

<sup>1</sup> OLI veut dire :  
O : Ownership  
L : Internalization  
I : Location

# **Chapitre 1. Le processus d'internationalisation.**

## **Section 2. Au-delà des frontières : les clés de l'internationalisation.**

L'internationalisation constitue un levier stratégique incontournable pour les entreprises souhaitant renforcer leur position sur un marché globalisé. Cette section explore les principaux motifs qui poussent à franchir les frontières, les phases clé du développement à l'international, ainsi que les différentes incitations qui encouragent cette dynamique.

### **1. Les motifs stratégiques de l'internationalisation.**

Olivier Meier, explique que l'internationalisation des entreprises est souvent favorisée par plusieurs facteurs, on peut citer<sup>(11)</sup>.

#### **1.1 Le développement de nouveaux relais de croissance.**

La saturation des marchés domestiques où elles opèrent, leur spécialisation dans certaines activités (ce qui réduit le nombre d'acheteurs potentiels), la présence d'une concurrence intense dans leur pays d'origine et la raréfaction des débouchés commerciaux. Ces éléments incitent les entreprises à chercher de nouveaux clients sur les marchés étrangers. L'ambition à renforcer sa position sur le marché, en se basant sur des indicateurs économiques directs tels que la dimension du marché (volume d'activité) et l'évolution des ventes (chiffre d'affaires), est donc un facteur clé dans le processus d'internationalisation des entreprises. Ainsi, l'entreprise doit continuer à s'étendre géographiquement pour diversifier ses activités, dans le but de préserver ou d'accroître sa part de marché.

#### **1.2 Une meilleure répartition de risque entre pays.**

Une stratégie internationale favorise la répartition des risques à travers les pays, en tenant compte de l'évolution de la situation économique (expansion, décélération, stagnation), des fluctuations monétaires (taux de change variable), des catastrophes naturelles (inondations, tremblements de terre, tsunamis, éruptions volcaniques), des conditions politiques (instabilité, crise, conflit, actes de terrorisme) ou des comportements des autorités locales (nationalisation, ingérence, posture envers les produits importés). Elle contribue également à réduire les risques de dépendance à l'égard d'un pays.

#### **1.3 Une réponse à la globalisation du marché.**

L'internationalisation des entreprises peut aussi être motivée par des éléments externes, lorsque des clients étrangers ou mondiaux expriment leurs besoins en matière de produits ou

11-Olivier MEIER et Guillaume SCHIER, OP.CIT, p30-p35.

# Chapitre 1. Le processus d'internationalisation.

services qui requièrent un soutien international (relation de suivi et de proximité). La mondialisation peut également être associée à la présence de concurrents puissants déjà établis (situation d'oligopole), afin d'éviter qu'ils dominent le marché de manière trop marquée. Cela peut également constituer un moyen de regagner du terrain en investissant dans de nouveaux marchés (marchés émergents, secteurs spécialisés...) où la concurrence est encore faible et où il reste envisageable d'accroître considérablement sa part de marché.

## **1.4 L'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.**

L'internationalisation des entreprises est générée par des facteurs comme l'augmentation des ventes, la recherche de taille critique, l'investissement en Recherche et Développement, l'innovation et la gestion des coûts. Elle peut améliorer la compétitivité en augmentant la rentabilité, en renforçant les compétences et en accédant à des ressources spécifiques.

O. Meier précise que « *L'entreprise internationalisée contribue également à l'adaptation permanente de sa politique commerciale (meilleure connaissance des marchés, sensibilité accrue à la culture des pays, maîtrise des conditions de l'offre) et de son organisation (modernisation des unités de production, adaptation des circuits de distribution, systèmes de gestion plus efficaces, réseaux d'innovation mondiaux,...) en fonction des exigences et contraintes des marchés.* »

## **2 Les trois principales phases du développement international.**

Selon Jean-Paul Lemaire et ses observations sur les différentes firmes, on peut a priori distinguer trois phases principales dans le processus d'internationalisation.

- l'internationalisation initiale (ou first landing), correspondant à une première orientation des structures nationales ou régionales vers l'extérieur.
- le développement local (ou go native), suscitant la consolidation de structures internationales différenciées d'une localisation à l'autre.
- la multinationalisation, déterminant la mise en place de structures homogènes et intégrées dans l'ensemble des zones d'implantation des entreprises considérées. <sup>(12)</sup>

**2.1 L'internationalisation initiale (ou first landing).** J-P. Lemaire cela correspond à une phase d'exploration prudente, pendant laquelle l'entreprise encore peu familière en matière d'internationalisation ou du moins vis-à-vis des pays cibles qu'elle envisage, restreint son implication et réserve sa dernière décision en optant pour une implantation légère.

12- Jean-Paul LEMAIRE, développement international de l'entreprise, stratégie d'internationalisation, éd, Dunod, Paris, 1997, p204-p207.

## Chapitre 1. Le processus d'internationalisation.

---

Selon la nature de ses opérations et ses attentes vis-à-vis de l'internationalisation elle peut à ce stade analyser le potentiel des marchés locaux ou les conditions de production sur place. Ainsi elle multipliera la prise de contact, en examinant différentes suppositions d'approche. Les options choisies seront généralement temporaires, voire expérimentales, se manifestant par des formes de présence peu engageante.

Même si cette étape peut être emmenée à persister longtemps, elle débouche le plus souvent, au bout de quelques années, soit sur un retrait pur et simple, soit sur un engagement plus significatif.

**2.2 Le développement local (ou go native).** S'inscrivant souvent dans la continuité de l'étape d'internationalisation initiale, cela prend en compte l'importance pour l'entreprise d'une implication locale plus significative que ce soit de manière indépendante ou en collaboration, cela privilégie l'effort de se faire accepter localement tant par les clients et utilisateur que par les sous-traitants et partenaire industriel et commerciaux ainsi que par les entités institutionnel.

Durant cette étape, la société se concentrera sur l'amélioration des conditions de mise sur le marché et ou de fabrication de l'ensemble ou d'une partie de sa gamme de produits, généralement fondé sur les premiers succès rencontrés lors de la phase initiale d'internationalisation, cela implique une expansion possible de ses capacités dans un domaine où l'autre.

Ainsi l'engagement pourrait connaître une augmentation significative, de diverses manières en intégrant une structure mieux maîtrisée des partenaires locaux, par la prise d'une entité locale soit par fusion acquisition soit par création ou achat d'une marque où en conférant à sa raison sociale un caractère plus local.

L'objectif visé dans ce contexte et de maximiser la part de marché, d'assumer un rôle dominant dans les activités menées localement et de se fournir les ressources nécessaires pour étendre sa gamme, tout en minimisant autant que possible les inconvénients liés à son origine étrangère.

**2.3 La multinationalisation (et, a fortiori, la globalisation).** Supposons, que suite à un grand nombre d'implantation locale, on cesse de voir les localisations comme des opportunités isolées, et spécifiques mais plutôt comme des composants d'un tout harmonisé, l'objectif serait alors de gérer au mieux l'ensemble constitué par ces éléments.

L'entreprise se concentre principalement, sur la coordination des procédures et éventuellement des structures, ce qui favorise un flux d'information plus efficient et des décisions plus

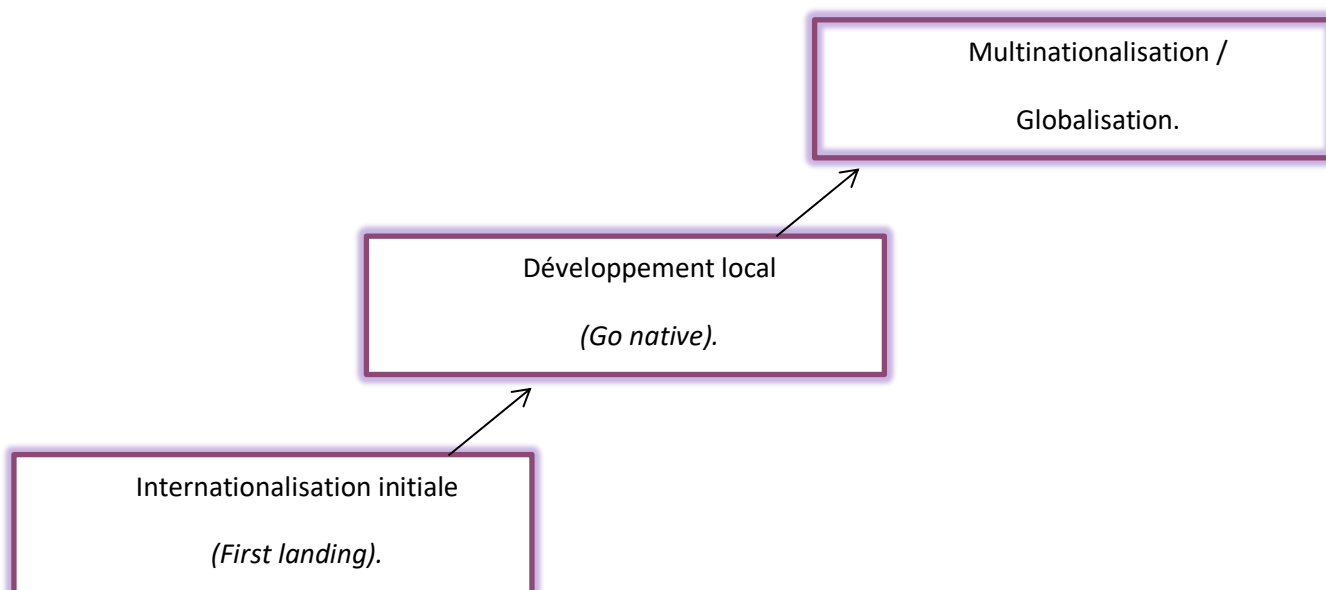
## Chapitre 1. Le processus d'internationalisation.

rapides. Certaines fonctions financières telles que la gestion du risque de change ou fiscal sont administrées de manière centralisée, du moins de façon coordonnée. Ainsi certains services fonctionnels comme ceux du domaine juridique peuvent fonctionner de manière «transversale », pour l'ensemble ou une partie des implantations à divers degrés de décentralisation.

À cette étape finale, c'est l'image de l'entreprise à l'échelle internationale, voire mondiale qui est en jeu, cela concerne non seulement les aspects commerciaux et marketing, mais aussi financier, il s'agit également de sa capacité à répartir ses ressources de manière optimale, à augmenter ses marges afin d'accroître sa capacité d'autofinancement et d'investissement, pour renforcer ses positions et encourager sa croissance sur le long terme.

Plus une entreprise s'étend à l'international plus elle peut tirer profit d'un effet de taille à condition d'avoir une organisation et une planification stricte.

**Figure 1.1. Les trois phases/étapes du développement international de l'entreprise.**



Source. Jean-Paul LEMAIRE, développement international de l'entreprise, stratégie d'internationalisation, éd, Dunod, Paris, 1997. P203.

### **3. Les incitations à l'internationalisation.**

Il n'en demeure pas moins que c'est le plus souvent par défaut que par excès d'audace que pèchent les entreprises, qui se contentent de leur marché naturel, sans se poser suffisamment tôt la question de l'internationalisation, soit que la vision des dirigeants se trouve trop

## Chapitre 1. Le processus d'internationalisation.

concentrée sur le court terme, soit que leur expérience ou leur âge les incitent peu à envisager cette voie de développement.

En dehors de ces situations extrêmes, Jean-Paul Lemaire explique que l'internationalisation est cependant le fruit de prises de décision s'appuyant sur des incitations, ou encore des «Déclencheurs », internes et externes.<sup>(13)</sup>

**.3.1.À la phase d'internationalisation initiale : le rôle clé de «l'avantage spécifique ».** En référence à la théorie OLI, les déclencheurs de l'internationalisation initiale sont surtout reliés aux avantages spécifiques.

**Tableau 1.1. La phase d'internationalisation initiale.**

Ce tableau contient les avantages spécifiques qui ont incité la phase de l'internationalisation initiale.

internationalisation Initiale « <i>first landing</i> » Dominante : avantage Spécifique.	- Valorisation de compétences spécifiques.
	- Développement de compétence marketing et de la veille technologique.
	- Internationalisation des clients nationaux ( <i>follow the client</i> ).
	- Appuis institutionnels à l'export et à l'internationalisation.
	- Diversification des risques.
	- Saturation du marché domestique ou de la zone économique d'origine.
	- Approche de la concurrence étrangère existante/potentielle.

Douglas S,-P, Craig C.-S; « Evolution of Global Marketing Strategy »: Scale, Scope and Synergy»  
Columbia journal of world business, fall 1989.

**.3.2.À la phase de développement local : le rôle clé de « l'avantage de localisation ».** A ce stade, les incitations relèvent davantage des opportunités (et du niveau de contrainte) que recèlent les espaces géographique étrangers dans lesquels l'entreprise est susceptible de se développer, ce qui permet de souligner leur lien avec « l'avantage de localisation».

13- Jean-Paul LEMAIRE, OP.CIT, p209-p211, p216-p220.

## Chapitre 1. Le processus d'internationalisation.

**Tableau 1.2. La phase de développement locale.**

Ce tableau contient les avantages de localisation qui ont incité la phase du développement locale.

Développement local «go native » Dominante : avantage de Localisation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Croissance du potentiel des « localisations cibles ».</li> <li>- Mise à profit d'un potentiel de sous-traitance et de réduction des coûts.</li> <li>- Contournement des barrières protectionnistes.</li> <li>- Confrontation/affrontement avec la concurrence locale.</li> <li>- Dynamisme des équipes et/ou optimisation des ressources locales.</li> </ul>
--	---

**Douglas S,-P, Craig C.-S;** «*Evolution of Global Marketing Strategy »: Scale, Scope and Synergy*»  
*Columbia journal of world business*, fall 1989.

**.3.3. À la phase de la multinationalisation ou de la globalisation : le rôle clé de « l'avantage d'internalisation ».** À ce dernier stade, les déclencheurs apparaissent davantage liés à la recherche d'amélioration de l'organisation d'ensemble de l'entreprise.

S'y retrouvent associé, avec une exigence d'intégration supérieure, les composantes productives et logistiques, marketing et vente, organisationnelles et structurelles de l'activité d'entreprise.

**Tableau 1.3. La phase de la multinationalisation.**

Ce tableau contient les avantages d'internalisation qui ont incité la phase de la multinationalisation.

Multinationalisation Globalisation Dominante : avantage D'internationalisation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimisation de la production et de l'efficacité logistique.</li> <li>- développement de systèmes d'information efficient.</li> <li>- meilleur suivi des clients globaux.</li> <li>- mieux affronter une concurrence globale.</li> <li>- Globalisation de certaines fonctions (marketing, finance, fiscalité, etc.).</li> <li>- mise à profit et intégration de la diversité des expériences locales.</li> </ul>
--	---

## Chapitre 1. Le processus d'internationalisation.

---

Douglas S.-P, Craig C.-S; « Evolution of Global Marketing Strategy »: Scale, Scope and Synergy»  
*Columbia journal of world business*, fall 1989.

Cette analyse confirme que l'internationalisation répond à des logiques multiples : croissance, compétitivité, survie. Les entreprises qui s'y engagent doivent tenir compte de leurs motivations spécifiques et des incitations disponibles, pour réussir leur intégration dans les marchés mondiaux.

# Chapitre 1. Le processus d'internationalisation.

## **Section 3. Entre logique stratégique et objectifs de croissance.**

Dans une logique d'expansions internationales, la nature des activités, les choix stratégiques et les objectifs poursuivis sont étroitement liés. Cette section propose une analyse structurée de ces éléments.

### **1. Portée de la distinction « global/local » dans la définition des activités**

L'approche sectorielle et l'utilisation de la grille « *global/local* » permettent pour toute activité, de bien identifier *le potentiel d'internationalisation*, J-P. Lemaire précise qu'elles « *offrent aux entreprises qui y opèrent. Au-delà de l'utilisation de cette grille, intégré à l'analyse d'une activité considérée permet d'induire des recommandations concernant tant la stratégie que les modes d'organisation à mettre en œuvre en vue de l'internationalisation de l'entreprise* ». <sup>(14)</sup>

#### **1.1 La grille « global/local » et l'identification du potentiel d'internationalisation des activités.**

Michael Porter, repris et précisé par Doz et Prahalad, propose de visualiser le potentiel d'internationalisation d'une activité sur une grille «global/local». <sup>(15)</sup> Si les forces de globalisation sont très fortes et celles d'adaptation locale faibles, l'activité est considérée comme globale, avec une compétition mondiale et des stratégies de volume et de coûts. À l'inverse, si les forces de globalisation sont limitées mais l'adaptation locale forte, l'activité est locale, avec des acteurs proches du marché. Entre ces deux extrêmes, il existe des activités de type «mixte», nécessitant des choix adaptés de décentralisation et de localisation des fonctions.

Jean-Paul Lemaire détermine des caractéristique clé pour chaque type d'activité. <sup>(15)</sup>

##### **1.1.1 Les caractéristiques clés des activités à dominante globale.**

Ces caractéristiques sont attribuables à la nature des produits qui sont à la fois standardisables et destinés à une demande vaste et peu différenciée, de par le monde qu'à l'ampleur des moyens nécessaires, tant sur le plan financier et industriel que sur le plan marketing. Elles présentent, pour leurs promoteurs, des enjeux importants.

- a) Le niveau d'investissement requis est tout d'abord très élevé, qu'il s'agisse d'investissements.

14- Jean-Paul LEMAIRE, OP.CIT, p120-p121.

15- Jean-Paul LEMAIRE, OP.CIT, p 121.

## Chapitre 1. Le processus d'internationalisation.

---

- en recherche et développement.
- en immobilisations industrielles.
- en communication.

b) Le potentiel d'économies d'échelle est élevé, dans les cas des activités où une réduction substantielle des coûts unitaires est observée au fur et à mesure que le volume de production augmente. Cette notion de réductions des coûts que certains associent à l'effet d'expérience, a un effet important sur la standardisation des produits et composants.

c) La demande du marché est suffisamment homogène, par conséquent il s'adapte à une offre standardisé, issue de produits à usages quotidien.

La mondialisation de la concurrence et l'internationalisation des ventes ne peuvent se réaliser que si l'entreprise exportatrice ou opératrice à distance n'est pas confrontée à un obstacle majeur lié à la distance. Pour qu'une activité soit considérée comme «global », il est essentiel que les coûts de transports et plus largement les frais d'accès, ne soient pas prohibitifs.

### **1.1.2 Les caractéristiques clés des activités à dominante locale.**

Selon J-P. Lemaire, les éléments qui incitent à l'adaptation locale et au géocentrage pourraient être en concordance avec les produits et services ayant des caractéristiques contraires ce qui est généralement le cas. Malgré cela, il peut y avoir des circonstances particulières.

- L'instauration de normes administratives et obstacles, oblige les acteurs des activités concernées, selon le contexte, à adapter leurs produits ou services, parfois à un coût élevé à implanter leur activité dans le pays ainsi protégé, afin de maximiser leurs chances d'accéder à certains marchés publics ou soumis à délivrance de licences par les pouvoirs publics.
- La diversité des goûts et des habitudes locaux représente une barrière naturelle à la standardisation de l'offre et entraînent souvent des coûts d'adaptation considérable aux entreprises.
- Les divergences dans les circuits de distribution et dans l'infrastructure logistique peuvent aussi entraîner des pratiques particulier à des contextes locaux ; ce qui peut être le cas dans la grande distribution, la restauration et, en général, dans les activités de services ou de produits de grande consommation.

# Chapitre 1. Le processus d'internationalisation.

Enfin, certaines caractéristiques physiques du produit ; faible valeur par unité de poids ou de volume..., peuvent constituer des freins majeurs à toute exportation lointaine obligeant ainsi les industriels à propager les sites de production, à proximité des zones de ventes.

## **1.1.3 Le cas des industries mixtes.**

S'il est des activités qui conviennent parfaitement aux types d'industries qui viennent d'être retracés, il existe aussi plusieurs qui ne correspondent ni à l'un ni l'autre tout en s'apparentant aux deux.

Barlett et Goshal, qualifient de « Transnationales » les activités au sein desquelles les forces de globalisation et celles de localisation s'exercent avec une grande intensité. <sup>(16)</sup>

Ces activités ciblent des marchés où la demande est homogène à l'échelle mondiale, ce qui permettrait une standardisation de l'offre. Cependant, en raison des spécificités des produits, cela n'est pas toujours possible. C'est notamment le cas des chaînes hôtelières qui s'adressent à des segments ayant des habitudes similaires et qui pour répondre aux besoins du client là où il se trouve, ils doivent déployer le même concept de service de manière identique partout dans le monde.

Même si il n'existe pas de véritable économies d'échelle dans ce genre de secteurs, la multinationale peut quand même profiter « d'économie de gammes, grâce aux échanges de compétences et à divers partages de ressources et synergie qui peuvent être instaurés entre les différentes entités locales.

## **2 Stratégies et modes d'organisation requis selon la position des activités sur la grille « global/local ».**

La typologie des contextes d'activité qui a été établie par J-P. Lemaire, présente de l'intérêt, dans la mesure où elle permet d'associer à chaque contexte d'activité un ensemble de recommandations concernant les orientations à donner, tant à la stratégie qu'aux choix de modes d'organisation et de management, en vue de déboucher sur une internationalisation réussie de l'entreprise. <sup>(17)</sup>

16- Jean-Paul LEMAIRE, OP.CIT, p123-p129.

17- Jean-Paul LEMAIRE, OP.CIT, p129-p132.

# Chapitre 1. Le processus d'internationalisation.

---

## **2.1 Options stratégiques et choix d'organisation dans les industries à dominante globale.**

G. Yip décrit la stratégie de l'entreprise globale à travers cinq dimensions essentielles pour établir un avantage de coûts mondial.

- Développer des positions commerciales dominantes sur les marchés mondiaux pour maximiser les ventes.
- Standardiser les produits ou services à l'échelle mondiale pour augmenter les volumes et profiter de l'expérience.
- Concentrer la chaîne de valeur (R&D, production, distribution) sur peu de sites, idéalement un seul, pour profiter des avantages comparatifs.
- Adopter une stratégie marketing uniforme à l'échelle mondiale.
- Intégrer globalement les mouvements stratégiques pour créer des interconnexions entre les localisations.

La stratégie nécessite des investissements directs dans les pays clés pour assurer une coordination efficace, en termes d'organisation une gestion centralisée des ressources stratégiques sera mise, et une dépendance des filiales au siège.

## **2.2 Options stratégiques et choix d'organisation dans des activités à dominante locale.**

Les entreprises internationales doivent adapter leur stratégie à chaque pays en raison des facteurs locaux qui influencent leur succès.

- Chaque pays représente un « domaine d'activité stratégique » avec ses propres facteurs de succès.
- La concurrence varie d'un pays à l'autre, ce qui implique de faire des choix prioritaires entre différents marchés.
- Les entreprises sont structurées par divisions géographiques ou filiales responsables d'un marché national ou régional.
- Les décisions locales concernent le marketing, le développement de produits, la logistique, la production et le service client.
- La gestion est décentralisée avec des managers locaux qui comprennent le contexte local.
- Les relations entre le siège et les filiales sont lâches, basées sur des contrôles financiers.

# Chapitre 1. Le processus d'internationalisation.

- Cette approche favorise une adaptation réussie aux opportunités locales, mais pousse les filiales vers l'autosuffisance, limitant le partage de ressources.

## 2.3 Options stratégiques et choix d'organisation des activités mixtes,

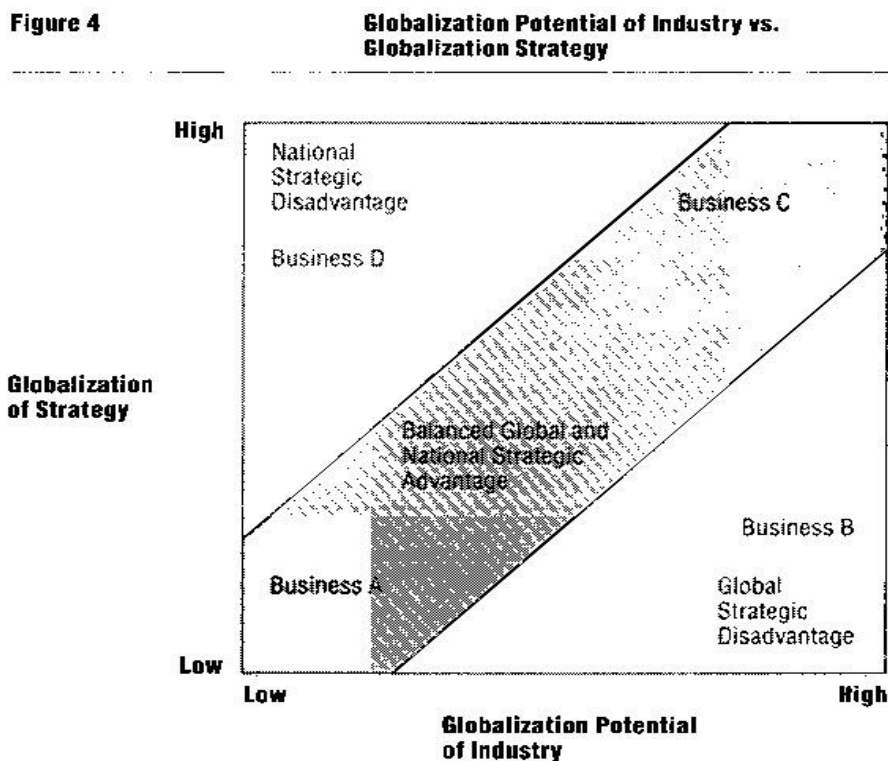
### «globales/locales ».

Comme il s'agit d'activités nécessitant des économies d'échelle et une gestion intégrée, tout en répondant aux spécificités marketing et aux contraintes locales, l'efficience économique sera recherchée de la manière suivante.

- en centralisant les activités amont de la chaîne de valeur (recherche-développement, ingénierie de procédés, achats, logistique, financement et gestion des ressources humaines),
- tout en adaptant les modes opératoires et en différenciant l'offre à l'aval.

L'organisation sera de type « transnational », avec une localisation optimale des éléments de la chaîne de valeur. La dispersion géographique doit être équilibrée par des mécanismes d'intégration, une intensification des flux d'informations et des contributions claires des entités locales.

Figure 1.2. La grille « global/local » et l'identification du potentiel d'internationalisation des activités



Source. Globalization potential of industry vs. globalization strategy » YIP G.

# Chapitre 1. Le processus d'internationalisation.

## 3. Les objectifs de la stratégie d'internationalisation.

Les objectifs de la stratégie d'internationalisation peuvent être multiples et variés. En voici quelques exemples : conquérir de nouveaux marchés pour accroître les ventes et les parts de marchés de l'entreprise, trouver de nouveaux fournisseurs pour améliorer la compétitivité de l'entreprise, réduire les coûts de productions en la délocalisant dans des pays à faible coût de main-d'œuvre, profiter de l'expertise et du savoir-faire des partenaires locaux pour développer de nouveaux produits ou services, accéder à de nouvelles technologies et à des réseaux de distribution plus efficaces, ou encore diversifier les activités de l'entreprise pour réduire sa dépendance vis-à-vis d'un marché ou d'un secteur d'activité particulier.

- **Accès à de nouveaux marchés.** L'internationalisation offre aux entreprises la possibilité d'accéder à des nouveaux marchés. Cela pourrait accroître les ventes et favoriser l'expansion de l'entreprise. De plus, cela peut contribuer à diminuer la dépendance vis-à-vis des marchés locaux, fournir de nouvelles perspectives de croissance et minimiser le risque lié à l'instabilité économique du pays d'origine.
- **Acquisition de l'expertise internationale.** Les entreprises qui se développent à l'international peuvent acquérir une expertise spécifique dans le domaine du commerce international. L'internationalisation peut permettre aux entreprises d'optimiser leur compétitivité en obtenant des aptitudes et des savoirs techniques, en minimisant les coûts, en améliorant la qualité et en consolidant leurs atouts concurrentiels.
- **Amélioration de la notoriété de la marque.** En s'étendant à l'international et en se positionnant comme des acteurs internationaux, les entreprises ont la possibilité d'améliorer leur image de marque. Cela peut améliorer la perception des consommateurs et renforcer leur loyauté.
- **Réduction des coûts.** En étendant leurs activités à l'échelle internationale, les entreprises peuvent profiter d'une diminution des coûts associés à la fabrication, à la gestion logistique, à l'approvisionnement, au marketing et à la distribution. Ceci peut contribuer à augmenter la compétitivité et à optimiser la rentabilité.
- **Accès à des compétences et des ressources.** L'internationalisation peut donner aux entreprises la possibilité d'accéder à des ressources et des compétences inaccessibles sur le marché local. Cela peut englober des ressources, des technologies, des compétences et des savoirs spécialisés.

## Chapitre 1. Le processus d'internationalisation.

---

- **Diversifications des sources de revenus.** En s'étendant à l'international, les entreprises ont la possibilité de diminuer leur dépendance vis-à-vis des marchés domestiques tout en diversifiant leur gamme de produits et services. De ce fait, elles sont en mesure d'équilibrer les risques et les opportunités de revenus sur différents marchés. La diversification géographique peut contribuer à minimiser les menaces liées à la concentration géographique ainsi qu'à l'instabilité politique ou économique sur un marché spécifique. Les entreprises ont aussi la possibilité de réduire les risques en diversifiant leur portefeuille de produits ou services qu'elles offrent.

Il ressort de cette section que le succès à l'international dépend d'une cohérence forte entre la nature des activités de l'entreprise, ses choix stratégiques et les objectifs visés. Une vision claire et structurée est donc essentielle pour guider efficacement toute démarche d'internationalisation.

### **Conclusion du chapitre.**

Dans un environnement mondial en constante mutation, l'internationalisation apparaît non plus comme un choix marginal, mais comme une étape presque incontournable pour les entreprises souhaitons assurer leur pérennité, leur croissance et leur compétitivité. Ce chapitre a permis de clarifier le concept d'internationalisation, d'en retracer les principales phases d'évolution et d'en identifier les facteurs clés en lien avec les dynamiques de la globalisation, il ressort que l'internationalisation ne se limite pas à une simple présence à l'étranger mais constitue un processus progressif et stratégique, influencés par des déterminants internes et externe. Cette compréhension globale est essentielle pour appréhender les enjeux futurs auxquels des entreprises devront faire face dans un contexte toujours plus interdépendant.

# *Chapitre 02. La démarche stratégique de l'internationalisation*

## **Plan du chapitre.**

**Section 1. La formulation de la stratégie internationale.**

**Section 2. Les modes d'implantation à l'étranger.**

**Section 3. Analyse des facteurs de succès et des risques dans le processus d'internationalisation.**

## **Chapitre 2. La démarche stratégique de l'internationalisation.**

---

### **Chapitre 2. La démarche stratégique de l'internationalisation. Formulation, implantation, et maîtrise des risques.**

#### **Introduction du chapitre.**

L'internationalisation d'une entreprise ne s'improvise pas : elle repose sur une stratégie bien définie, des choix d'implantation pertinents et une évaluation rigoureuse des opportunités et des risques. Ce chapitre propose une analyse de ces dimensions clés pour réussir son développement à l'étranger. L'objectif est d'étudier les éléments suivants : en premier lieu, la formulation d'une stratégie à l'internationale. En second lieu, les modes d'implantation à l'étranger ainsi que leurs avantages et inconvénients. Enfin, Les facteurs clés de succès et la gestion des risques à l'international.

## Chapitre 2. La démarche stratégique de l'internationalisation.

---

### **Section 1. La formulation de la stratégie internationale.**

L'élaboration de la stratégie internationale se fait selon une démarche par étapes. Les instruments d'analyse sont les mêmes que ceux employés pour construire une stratégie sur le marché national, sauf que la stratégie à l'échelle internationale est plus complexe en raison des divergences politiques, juridiques, culturelles et financières. De plus, la diversité géographique des localisations et la difficulté parfois à obtenir des informations de qualité requise. Ainsi, les décisions stratégiques à l'échelle internationale impliquent des facteurs de risque supplémentaire.

#### **1 Définition de la mission et des objectifs de l'entreprise.**

La mission est le discours fondamental de l'entreprise, son but, sa vocation, sa raison d'être. Par la mission, les parties prenantes doivent comprendre le pourquoi de l'entreprise et ses valeurs. Les objectifs de l'entreprise découlent de sa mission. Les plus courants sont : augmenter la rentabilité, augmenter la valeur de l'entreprise, accroître le chiffre d'affaires, conquérir de nouveaux marchés, stabiliser ou diversifier les risques, innover, etc.

Les objectifs peuvent être distingués comme suit.

- Des objectifs quantifiés. Les objectifs doivent être chiffrés.
- Des objectifs hiérarchisés. Tous les objectifs ne peuvent être atteints simultanément, tous n'ont pas la même importance.
- Des objectifs réalistes. Ils doivent être atteignables mais suffisamment ambitieux pour motiver les équipes.
- Des objectifs cohérents. Les objectifs doivent être structurés et compatibles entre eux.

(18)

#### **2 Le diagnostic externe.**

L'analyse externe consiste à examiner le contexte dans lequel l'entreprise opère, et elle doit aboutir à la détection des opportunités ainsi que des menaces. On identifie deux catégories d'environnement : le macro-environnement et le microenvironnement selon Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat (2010).<sup>(19)</sup>

18- Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat les nouveaux défis de l'internationalisation, quel développement international pour les entreprises après la crise ?, éd De Boeck Paris, 2010, p175.

19- Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat, OP.CIT, p175-p177.

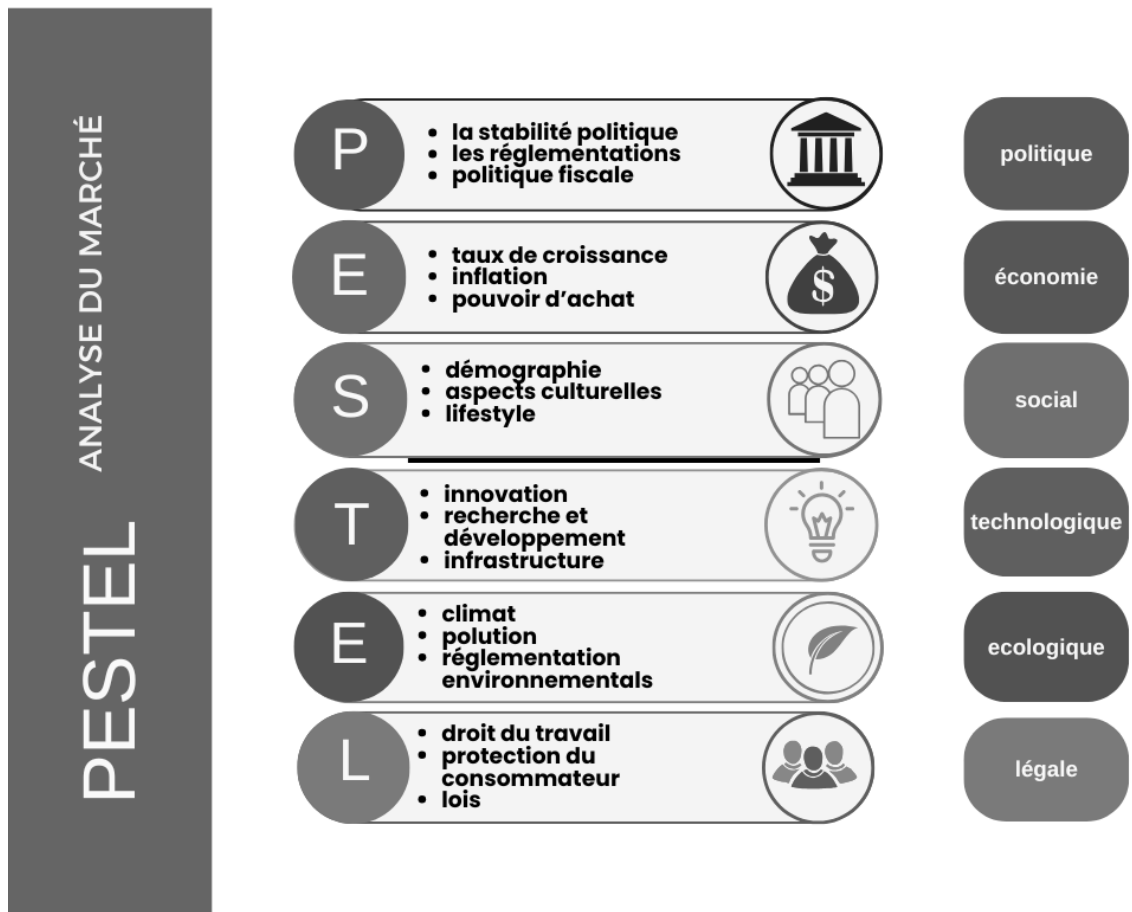
## Chapitre 2. La démarche stratégique de l'internationalisation.

- **Le macro-environnement.** « Est l'ensemble des grandes tendances subies par l'entreprise et qu'elle ne peut influencer. »<sup>(20)</sup>
- **Le micro-environnement.** « Constitue l'environnement proche de l'entreprise : fournisseurs, clients ou usagers, concurrents, salariés, syndicats, banques.. ».<sup>(21)</sup>

### 2.1 L'analyse du macro-environnement.

La méthode PESTEL est l'approche traditionnelle d'analyse de l'environnement externe. Cette approche vise à repérer et à classer les composantes pertinentes de l'environnement de l'entreprise par ordre d'importance. L'environnement est segmenté en six domaines principaux : politique, économique, socioculturel, technologique, environnemental et légal.

Figure 2.1. Analyse de l'environnement PESTEL.



Source. Etablit par l'étudiante.

### 2.2 L'analyse du micro-environnement.

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

20- Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat, OP.CIT, p175.

21-Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat, OP.CIT, p178.

## Chapitre 2. La démarche stratégique de l'internationalisation.

- La menace des nouveaux entrants. Elle se mesure en tenant compte des barrières à l'entrée.

- 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 : augmente en fonction du degré de dépendance qu'ils génèrent.

- Le pouvoir de négociation des clients. S'intensifie quand il existe une concentration notable des clients, que les produits présentent moins de différenciation.

- La menace de produits substitués. Se présente lorsque les besoins peuvent être comblé par d'autres services ou produits, généralement nouveaux.

**Figure 2.2. Les 5 forces concurrentielles de M. Porter.**



**Source. Etabli par l'étudiante**

### **3 Le diagnostic interne.**

L'analyse interne met en évidence les compétences distinctives de l'entreprise ainsi que ceux de ces domaines d'activité stratégique (DAS). Elle offre la possibilité d'identifier les forces et faiblesses majeures de l'entreprise puis de les mettre en comparaison avec celle de ses concurrents.

## Chapitre 2. La démarche stratégique de l'internationalisation.

Parmi les outils d'analyse interne cité par J-L Amelon et J-M Cadebat, on retrouve la : segmentation stratégique, la chaîne de valeur, les facteurs clé de succès, ainsi que l'évaluation du portefeuille d'activité. <sup>(22)</sup>

### 3.1. La segmentation stratégique.

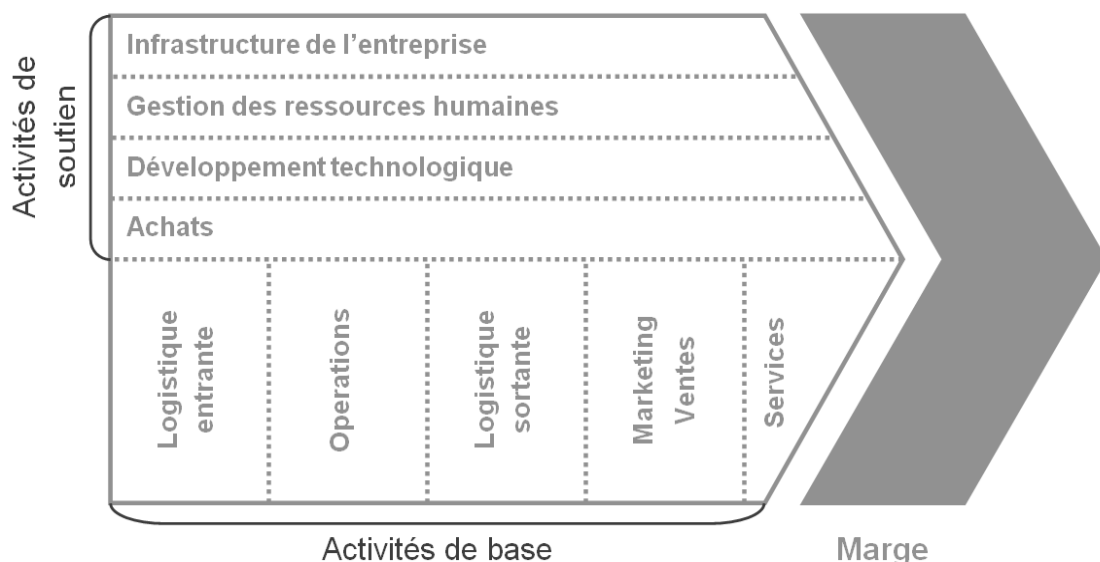
La diversité des activités au sein des entreprises rend indispensable la segmentation en domaine stratégique(DAS), soit des sous-groupes homogènes ciblant un marché précis, faisant face à des concurrents déterminés et présentant des FCS similaires. Les DAS sont caractérisé par le couple, produit/marché.

### 3.2. La chaîne de valeur.

La chaîne de valeur développée par M. Porter repose sur l'idée que l'entreprise est un ensemble d'activités. La chaîne de valeur résulte de la combinaison plus ou moins efficace des activités créatrices de valeur. La méthode consiste à identifier les activités clés et à s'y spécialiser pour développer l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

M. Porter distingue deux grands types d'activité : les activités principales et les activités de Soutien.

Figure 2.3. La chaîne de valeur de M. Porter



Source. Etabli par l'étudiante

## Chapitre 2. La démarche stratégique de l'internationalisation.

---

### **3.3. Les facteurs clés de succès (FCS).**

Les FCS constituent les facteurs stratégiques que toute organisation se doit de maîtriser pour dépasser ses concurrents. Ils sont imposés par le contexte environnemental. Un haut niveau de compétence dans un FCS représente un avantage concurrentiel.

Les FCS ne sont pas constants et peuvent changer avec le temps influencés par l'évolution technologique et les attentes des clients.

### **3.4. L'analyse du portefeuille d'activités.**

Les analyses de portefeuille d'activités ont été développées sous forme de matrices et mises en pratique par les cabinets de consultants en stratégie. Les plus emblématiques sont celles du Boston Consulting Group, Mc Kinsey et Arthur D. Little.

On va se concentrer sur la matrice du BCG.

a) **La matrice du BCG.** est un outil qui classe les activités d'une entreprise selon deux critères : le taux de croissance du segment et la part de marché.

1. Les vaches à lait : sont rentables avec une faible croissance et une position dominante.

2. Les stars: sont en forte croissance et dominantes, mais nécessitent des liquidités pour croître.

3. Les dilemmes: sont en forte croissance, peu rentables et demandent des investissements.

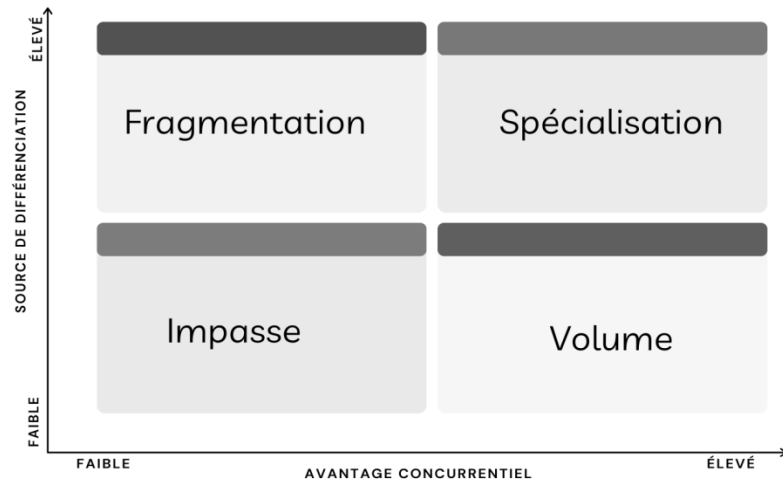
4. Les poids morts: sont en déclin avec une faible rentabilité.

b) **La seconde matrice du BCG.** La nouvelle matrice du BCG positionne les activités de l'entreprise en croisant l'avantage concurrentiel par les coûts avec le degré de différenciation. Quatre types d'univers concurrentiels se dégagent de la matrice.

## Chapitre 2. La démarche stratégique de l'internationalisation.

Figure 2.4. La seconde matrice du BCG.

### Matrice boston consulting group II



Source. Etabli par l'étudiante.

### 3.5. Les stratégies génériques.

Les entreprises cherchant à obtenir un avantage concurrentiel durable ont trois stratégies génériques : stratégie de domination par les coûts, stratégie de différenciation et les stratégies de focalisation (niche).

- a. **Stratégie de domination par les coûts.** Consiste à obtenir un avantage concurrentiel en produisant à des coûts inférieurs tout en maintenant une qualité similaire. Cela concerne des produits standardisés avec des ventes élevées pour réduire les coûts grâce aux économies d'échelle. Le développement international aide à augmenter la demande pour atteindre les volumes nécessaires.
- b. **La stratégie de différenciation.** Vise à offrir une valeur perçue supérieure par rapport aux concurrents. L'internationalisation est essentielle pour le succès de cette stratégie.
- c. **Stratégie de focalisation, de concentration ou de niche.** Se concentre sur un seul segment de marché, en adoptant une des deux stratégies précédentes pour créer une niche.

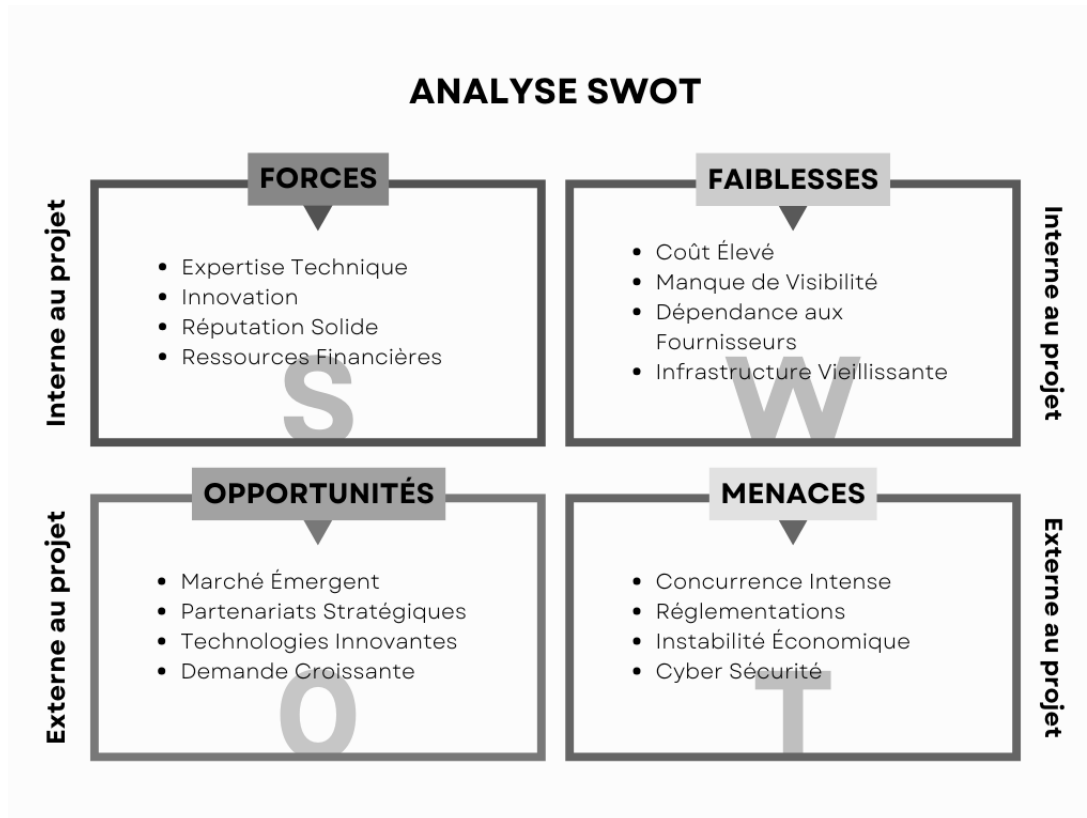
### 4 L'élaboration des choix stratégiques.

Le SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces), synthétise les résultats clés de l'analyse externe et interne. Le modèle évalue si les forces et les faiblesses de l'entreprise

## Chapitre 2. La démarche stratégique de l'internationalisation.

lui permettent de s'adapter aux changements de l'environnement (stratégie « déduite ») ou s'il est envisageable d'identifier ou de développer de nouvelles opportunités pour maximiser l'utilisation des ressources et compétences spécifique (stratégie « construite »).  
(23)

Figure 2.5. Analyse SWOT.



Source. Etabli par l'étudiante.

### 5 Choix entre les différentes stratégies.

C'est l'étape de prendre des décisions et de faire des choix, une fois que l'analyse a identifié les différentes options stratégiques, l'entreprise peut déterminer la stratégie à appliquer chaque alternative stratégique est examiné à travers un « business plan » pour identifier celles qui sont les plus rentables.

Selon J-L Amelon et J-M Cardebat, à l'issue de cette étape, pour chaque secteur d'activité étudié on répondra aux questions, ou ? comment ? et quand ?

- Ou. Vers quels marchés internationaux l'entreprise a-t-elle choisi de se diriger ?
- Quand. L'entreprise contrainte par ses ressources humaines et financières ne peut pas les aborder tous en même temps elle établira donc des priorités ?

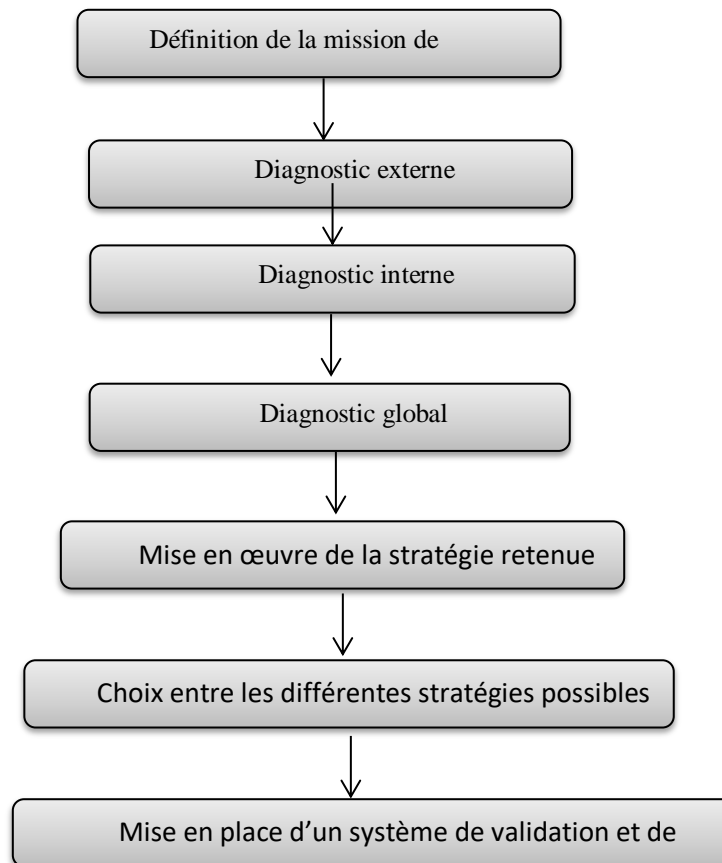
## Chapitre 2. La démarche stratégique de l'internationalisation.

- Comment. Quels sont les méthodes d'accès à ces marchés et les moyens qui sont consacrés ? <sup>(24)</sup>

### 6 Mise en œuvre de la stratégie retenue.

Suite à ce processus, l'entreprise appliquera la stratégie de développement qui a été déterminé à l'échelle internationale. Elle mettra aussi un système de vérification et de validation, afin de surveiller le progrès et identifier les éventuels écarts et si nécessaires apporté des mesures correctives. <sup>(25)</sup>

Figure 2.6. Le processus de formulation de la stratégie internationale.



Source. Jean-Louis AMELON, Jean-Marie CARDEBAT, « les nouveaux défis de l'internationalisation, quel développement international pour les entreprises après la crise ? », éd De Boeck Paris, 2010, p 17

En définitive, la conception d'une stratégie internationale repose sur une démarche rigoureuse et progressive, nécessitant des outils d'analyse adaptés à un environnement plus incertain et complexe. La prise en compte des risques spécifiques à l'international est indispensable pour assurer des décisions stratégiques éclairées.

24- Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat, OP.CIT, p188.

25- Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat, OP.CIT, p188.

## Chapitre 2. La démarche stratégique de l'internationalisation.

**Section 2. Les modes d'implantation à l'étranger.** L'implantation à l'étranger constitue une étape stratégique pour toute entreprise souhaitant se développer à l'international. Plusieurs modes d'entrée sur les marchés étrangers s'offrent à elle, chacun présentant des avantages et des contraintes spécifiques.

### 1. **Les modes de croissance.**

D'après Olivier Meier, il existe 3 formes de croissance à l'étranger, une croissance interne, une croissance externe, une croissance associée. <sup>(26)</sup>

#### 1.1 **Croissance interne.**

On entame avec le premier mode de croissance des FMN, qui traite des principales modalités de développement en interne.

##### 1.1.1 **Les opérations d'exportation.**

L'exportation est la première étape pour une entreprise qui s'implante à l'étranger. C'est une stratégie pour vendre à l'étranger avec des coûts réduits et un investissement modéré. L'entreprise continue à produire dans son pays et adapte ses produits aux demandes et réglementation locales. L'exportation peut être directe, indirect ou associée. <sup>(27)</sup>

##### 1.1.1.1 **L'exportation directe.**

La principale caractéristique de l'exportation directe est qu'elle permet d'accéder à de nouveaux marchés sans passer par des intermédiaires dans cette configuration l'entreprise détient une autonomie totale pour gérer ses opérations commerciales (sélection des produits et des canaux de distribution détermination des prix de vente décision sur les mesures de communication...) on peut recourir à divers méthode pour effectuer des exportations en mode direct.

- **L'exportation directe sans force de vente dédiée.** Permet à une entreprise de vendre directement à l'étranger depuis son pays d'origine sans intermédiaire cela peut se faire par divers moyens comme les appels d'offre internationaux, le marketing direct ou les salons commerciaux.
- **L'exportation directe va à un représentant salarié.** Implique de déléguer cette tâche à une personne liée à l'entreprise par un contrat de travail. L'entreprise peut recruter ce

26- Olivier MEIER et Guillaume SCHIER, OP.CIT, p89.

27-- Olivier MEIER et Guillaume SCHIER, OP.CIT, p91-p96

## Chapitre 2. La démarche stratégique de l'internationalisation.

- représentant en expatriant un salarié existant, en missionnant un vendeur national après formation, ou en recrutant directement à l'étranger. Ce représentant doit chercher des clients, vendre des produits et faire remonter des informations sur le marché.
- **L'exportation directe via un agent commercial.** Repose sur une personne ou une société qui a sa propre Force de vente. Cet agent peut être exclusif Ou travaille pour plusieurs entreprises, cherchant des clients pour son mandant. L'exportateur garde le contrôle sur les prix et les conditions de vente et reste responsable vis-à-vis du client. l'agent a souvent une bonne connaissance du marché local.

**Tableau 2.1. Avantages et limites de l'exportation directe.**

Ce tableau explique les avantages et limites de l'exportation directe.

Avantages	Limites
-Investissements financiers de départ limités. -Présence sur le marché cible. -Lien direct entre l'exportateur et l'agent.	-Négociation difficile à distance. -Risques assumés par l'exportateur. -performance dépendante de l'agent.

Source. J-L Amelon, J-M Cardebat, « les nouveaux défis de l'internationalisation », « quel développement international pour les entreprises après la crise », p193, 194, 195.

### 1.1.1.2 L'exportation indirecte.

L'exportation indirecte ou sous-traiter est une méthode de pénétration indirecte qui implique pour l'entreprise d'utiliser le Réseau de Distribution d'intermédiaires disposant de ressources et de l'expertise requise dans les domaines commercial culturel et linguistique ainsi qu'une connaissance approfondie du marché. Ces agents s'interposent entre l'exportateur et les circuits de distribution locaux assurant une partie ou la totalité de la commercialisation du produit parmi ces intermédiaires on peut citer.

- **les sociétés de commerce international.** Appelé également « trader » c'est un négociant. Il s'agit d'une entreprise d'import-export qui acquiert des produits détenus par d'autres sociétés pour les revendre sous sa propre identité sur les marchés internationaux, en imposant la marge qu'elle désire.
- **les sociétés de gestion export.** Est un prestataire indépendant qui prend en charge toutes les tâches liées à l'exportation d'une société.

## Chapitre 2. La démarche stratégique de l'internationalisation.

- **les importateurs et concessionnaires.** Est un commerçant indépendant étranger qui acquiert les produits de l'exportateur pour les revendre sous son propre compte et à son avantage financier, donc sous sa propre responsabilité et bénéfices.

### Tableau 2.2 Avantages et limites de l'exportation indirecte

Ce tableau explique les avantages et limites de l'exportation indirecte.

Avantages	Limites
-Investissement et risque limité. -Simplification des opérations administrative et logistique. -Gain de temps dans la pénétration du marché.	-Marges de l'exportateur faible. -Perte du contrôle de la politique commerciale. -Intermédiaire susceptible de commercialiser des produits concurrents.

Source. J-L Amelon, J-M Cardebat, « les nouveaux défis de l'internationalisation », « quel développement international pour les entreprises après la crise », p196, 197.

#### 1.1.1.3 L'exportation associée.

De nombreuses petites et moyennes entreprises adoptent l'exportation associée comme méthode d'exportation, pour l'entreprise il est questions de collaborer avec d'autres acteurs économiques du même pays d'origine dans des domaines d'activité similaires. Ainsi l'exportation associée consiste à former une association d'exportateur qui grâce aux contributions des membres acquiert des ressources collectives pour mettre en œuvre sa stratégie de prospection et de vente.

- **Le Groupement d'Intérêt Économique (GIE).** Est un cadre juridique qui aide les entreprises à coopérer pour améliorer leurs résultats économiques. Cela permet à des petites entreprises de développer des activités ensemble, comme des points de ventes ou des bureaux d'exportation, et d'assurer une gestion plus efficace. Le GIE leur donne ainsi la possibilité de surmonter les défis liés à leur taille et de rester compétitive à l'international.
- **Le portage ou piggy-back.** Est une coopération entre deux entreprises aux produits complémentaires. Une PME veut entrer sur un marché étranger en demandant de

## Chapitre 2. La démarche stratégique de l'internationalisation.

l'aide à une entreprise déjà présente. L'entreprise porteuse utilise sa propre structure et aide la PME avec des conseils, la recherche de clients, et son expertise du marché.

**Tableau 2.3. Avantages et limites de l'exportation associée**

Ce tableau explique les avantages et limites de l'exportation associée.

Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Grande efficacité grâce à la mise en commun des moyens.</li> <li>-Disponibilité d'une force de vente.</li> <li>-Offre commerciale export plus importante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Difficulté à trouver des entreprises partenaires motivée.</li> <li>-Différence de taille et de culture.</li> <li>-Risque de conflit d'intérêt.</li> </ul>

Source. J-L Amelon, J-M Cardebat, « les nouveaux défis de l'internationalisation », « quel développement international pour les entreprises après la crise », p199, 200.

### 1.1.2 La licence.

Un contrat de licence est une convention selon laquelle une entreprise donneur de licence d'un pays accorde à une entreprise d'un autre pays licencié le droit d'utiliser ou d'exploiter pour une durée précise et sur un territoire spécifique un ou plusieurs droits de propriété intellectuelle qu'elle détient en contrepartie d'une rémunération généralement la concession concerne un processus de fabrication ou une invention précise du titulaire de la licence qui nécessite une protection dans le pays étranger. <sup>(28)</sup>

**Tableau 2.4. Avantage et limites de la licence.**

Ce tableau explique les avantages et limites de la licence

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

Source. J-L Amelon, J-M Cardebat, « les nouveaux défis de l'internationalisation », « quel développement international pour les entreprises après la crise », p20

28- Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat, p205.

## Chapitre 2. La démarche stratégique de l'internationalisation.

### 1.1.3 Le développement de franchise internationale.

La Fédération Française de la Franchise définit la franchise comme une méthode de collaboration entre une entreprise le franchiseur et une ou plusieurs entreprises les franchisés cette collaboration vise à exploiter un concept de franchise conçu par le franchiseur qui comprend trois éléments principaux l'attribution ou le droit d'usage de signes ralliement de la clientèle marque de production nom commercial signe et symbole et logo l'exploitation d'une expérience spécifique et la création d'un savoir-faire particulier ainsi qu'un ensemble de produits et ou service et ou technologie. <sup>(29)</sup>

#### Tableau 2.5. Avantage et limites de la franchise internationale.

Ce tableau explique les avantages et limites de la franchise internationale.

Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none"><li>-Développement de l'activité et une diffusion rapide des produits.</li><li>-Franchiseur demeure propriétaire de la marque.</li><li>-L'exportateur conserve le contrôle de la politique commerciale.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Complexité à organiser, gérer, contrôler, animer.</li><li>-Sélection des franchisés est difficile.</li><li>-Risque d'imitation.</li></ul>

Source. J-L Amelon, J-M Cardebat, « les nouveaux défis de l'internationalisation », « quel développement international pour les entreprises après la crise », p206.

### 1.1.4 La création d'entités à l'étranger.

Il existe différentes modalités pour construire des entités à l'étranger. La méthode la plus facile consiste à établir un bureau de représentation ou même une succursale. La création d'une filiale à l'étranger pourrait être la prochaine étape. <sup>(30)</sup>

#### 1.1.4.1 Le bureau de représentation et la succursale.

La succursale et le bureau de représentation constitue des modalités d'établissement direct pour l'entreprise exportatrice sur un marché international (antenne commerciale, bureau de liaison...). Contrairement à une filiale, elles n'ont pas d'autonomie juridique et fiscale propre. La succursale n'a pas de personnalité juridiquement indépendante de celle de la société mère bien que ces procédures opérationnelles (comptabilité déclaration de

29- Olivier MEIER et Guillaume SCHIER, OP.CIT, p97.

30- Olivier MEIER et Guillaume SCHIER, OP.CIT, p98

## Chapitre 2. La démarche stratégique de l'internationalisation.

résultats...) indiquent un certain degré d'indépendance de gestion. Elle mène des opérations commerciales, possède sa propre clientèle, cependant elle ne dispose pas d'autonomie juridique, le bureau de représentation offre également la possibilité d'avoir une présence à l'étranger. Les rôles habituellement occupés qu'on prenne la représentation auprès des clients à l'étranger, la recherche de nouveaux clients et la coordination... on doit envisager le bureau de représentation et la succursale comme de simples «extensions», des services annexe et décentralisé de l'entreprise exportatrice.

### Tableau 2.6. Avantage et limites de l'entité étrangère.

Ce tableau explique les avantages et limites de l'entité étrangère.

Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none"><li>-Bénéfices intégralement pour l'entreprise.</li><li>-Bonne connaissance du marché et besoins des clients.</li><li>-Soutien à la mise en œuvre de la politique commerciale.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-formalité administratives importantes.</li><li>-Risque commercial assumé par l'entreprise.</li><li>-Coût de constitution assez élevé.</li></ul>

Source. J-L Amelon, J-M Cardebat, « les nouveaux défis de l'internationalisation », « quel développement international pour les entreprises après la crise », p214.

### 1.1.4.2 La filiale étrangère autonome.

Aussi appelé filiale de distribution est une entreprise de nationalité locale, la filiale opère en son propre nom et assume ses propre risques. Bien qu'elle gère de manière indépendante ses opérations quotidiennes, elle dépend fortement de la société mère en terme stratégique, investissement et élaboration de la politique commerciale. <sup>(31)</sup>

### Tableau 2.7. Avantage et limites de la filiale autonome.

Ce tableau explique les avantages et limites de filiale autonome.

Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none"><li>-Très bonne connaissance du marché.</li><li>-Maitrise de la politique commerciale.</li><li>-Nationaliser le produit.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Investissement élevé et couts fixes au départ.</li><li>-Besoin d'une connaissance approfondie de la législation.</li><li>-Risque politique et commercial élevé.</li></ul>

Source. J-L Amelon, J-M Cardebat, « les nouveaux défis de l'internationalisation », « quel développement international pour les entreprises après la crise », p214.

31- Olivier MEIER et Guillaume SCHIER, OP.CIT, p99.

## Chapitre 2. La démarche stratégique de l'internationalisation.

### **1.2 La croissance externe.**

Pour une entreprise multinationale, les moyens de croissance externe se concrétisent par l'acquisition d'actifs ou l'achat d'action. Il est toujours envisageable pour une entreprise multinationale de fusionner avec une autre entreprise multinationale, à condition que la société mère soit soumise au même droit national. <sup>(32)</sup>

#### **1.2.1 L'achat d'actifs à l'international.**

Une entreprise multinationale a la possibilité de se développer à l'international par le biais de la croissance externe, que ce soit en rachetant des parts d'entreprises existantes ou en prenant possession d'actifs. On désigne par croissance externe un type d'expansion basé sur l'acquisition de moyens de production déjà structuré et possédés par des intervenants extérieurs. Par exemple ; l'acquisition d'une usine.

#### **1.2.2 L'acquisition internationale par achat d'actions.**

L'acquisition internationale par achat d'actions consiste à acquérir des titres de participation, majoritaire ou non, d'une société cible. À l'issue de l'opération, la société cible devient une filiale de la société mère. Le fait que la société cible soit de nationalité différente, c'est-à-dire que son siège soit enregistré dans un pays différent de celui de la société mère, pose les questions du droit national d'application et des juridictions compétentes en cas de conflits entre les différentes parties prenantes de l'opération.

#### **Tableau 2.8. Avantage et limites de la croissance externe.**

Ce tableau explique les avantages et limites de la croissance externe.

Avantages	Limites
-Rapidité de conquête de marché étranger, par acquisition d'une entreprise et de son marché. -Permet de supprimer des concurrents. -Acquisition des compétences locales.	-Mobilisations des ressources financières importantes. -Opérations complexe à structurer. -Taux d'échec élevé.

Source. J-L Amelon, J-M Cardebat, « les nouveaux défis de l'internationalisation », « quel développement international pour les entreprises après la crise », p216.

32- Olivier MEIER et Guillaume SCHIER, p100

## Chapitre 2. La démarche stratégique de l'internationalisation.

### 1.3 La croissance conjointe.

Cette partie expose les principales modalités de la croissance conjointe des entreprises multinationales. Nous abordons particulièrement les enjeux, les avantages et inconvénients des partenariats stratégiques et des coentreprises à l'échelle internationale. <sup>(33)</sup>

#### 1.3.1 Les alliances stratégiques.

L'évolution de l'économie mondiale conduit les entreprises à devenir plus efficaces et productives, et donc à s'allier à d'autres entreprises, pour pouvoir faire face à une pression concurrentielle plus forte. Ainsi, une des caractéristiques de la croissance conjointe est de permettre à des entreprises de faire ensemble ce qu'elles ne pourraient pas faire seules, les stratégies d'alliances répondent à l'élargissement des marchés, aux exigences de taille (augmentation du pouvoir de marché) et au partage de ressources face à une concurrence mondiale. Elles offrent une alternative au développement interne et aux fusions-acquisitions, associant certaines activités (commerciale, technologie...) sans fusion complète, comme des accords de licence ou des joint-ventures.

#### **Tableau 2.9. Avantage et limites des alliances stratégiques.**

Ce tableau explique les avantages et limites de l'alliance stratégique.

Avantages	Limites
-Partage des coûts et risques. -Autonomie préservée. -Accroissement de la flexibilité.	-Incompatibilité des objectifs. -Risque de conflits (culturels, méthode de gestion...) -Risque sur le partage des résultats.

Source. J-L Amelon, J-M Cardebat, « les nouveaux défis de l'internationalisation », « quel développement international pour les entreprises après la crise », p210.

#### 1.3.2 Les joint-ventures internationales.

Elle se définit comme une filiale qui n'est pas majoritairement contrôlée par l'entreprise, mais qui est le fruit d'une copropriété équilibrée entre divers partenaires externes de nationalités différentes. Elle implique généralement le partage de ressources, garantissant un accès égal aux décisions, sans tenir compte des apports individuels des partenaires.

33- Olivier MEIER et Guillaume SCHIER, OP.CIT, p105-p108.

## Chapitre 2. La démarche stratégique de l'internationalisation.

**1.3.2.1 Les joint-ventures entre firmes multinationales.** La première situation évoquée fait référence à l'établissement de filiales conjointes par deux concurrents dans un secteur similaire. Ces regroupements sont principalement destinés à tirer parti des synergies de coûts (économie d'échelle) ou de développement (recherche de complémentarité) entre les entreprises multinationales et à couvrir une partie de leurs risques d'investissement.

**1.3.2.2 Les joint-ventures entre une firme multinationale et une société locale.** la joint-venture international est souvent la meilleure option pour investir dans des pays avec des cultures très différentes et un accès difficile au marché. S'associer avec un partenaire local est souvent essentiel. Cela peut aussi être requis par les lois de certains pays.

**Tableau 2.10. Avantage et limites des joint-ventures.**

Ce tableau explique les avantages et limites de joint-venture.

Avantages	Limites
-Meilleur image auprès des clients et autorité locales. -Bon contrôle de la politique commerciale et financière. -Pénétration plus facile et plus rapide des marchés.	-Risque de vol de savoir-faire industriel. -Risque de conflit d'intérêt. -Problématique de la fixation des prix.

Source. J-L Amelon, J-M Cardebat, « les nouveaux défis de l'internationalisation », « quel développement international pour les entreprises après la crise », p211.

Il apparaît que le choix du mode d'implantation est déterminant pour la réussite du processus d'internationalisation. Chaque option doit être évaluée en fonction des objectifs de l'entreprise, de ses ressources et des particularités des marchés visés.

## Chapitre 2. La démarche stratégique de l'internationalisation.

### **Section 3 : Analyse des facteurs de succès et des risques dans le processus d'internationalisation.**

L'internationalisation représente une opportunité de croissance majeure pour les entreprises, mais elle implique également une prise de risques importante. Pour maximiser les chances de réussite, il est essentiel d'analyser en amont les facteurs clés de succès tout en identifiant les risques potentiels liés à l'environnement, à la stratégie.

#### **1. Les facteurs clés de la stratégie d'internationalisation.**

Jean-Louis Amelon et Jean-Marie Cardebat, précisent qu'il s'agit d'apporter une première réponse aux trois questions de base : ou, quand et comment s'internationaliser. <sup>(34)</sup>

##### **1.1 Sélectionner les marchés étrangers.**

Le choix entre différents marchés étrangers se fait en fonction des perspectives de profits. Le potentiel de profits dépend des bénéfices prévus et des risques du pays. Plusieurs facteurs influencent cette décision, comme la taille démographique, le pouvoir d'achat et la concurrence. La complexité augmente avec la distance géographique et culturelle. <sup>(35)</sup>

##### **1.1.1. Les déterminants de la localisation des implantations à l'étranger.**

L'entreprise choisit d'installer ses actions à l'étranger là où elle prévoit qu'elles seront les plus rentables. On peut classer les éléments influençant la décision de localisation en quatre groupes : le marché et son potentiel, le coût des facteurs de production, l'attractivité du pays, l'effet d'agglomération.

Selon les auteurs, la stratégie de localisation des implantations à l'étranger relève de trois grandes logiques stratégiques.

- **Stratégie d'accès au marché.** de nature horizontale (market seeking), qui se réalise spécialement entre pays développés.
- **Stratégie des coûts.** de nature verticale (efficiency seeking), liée à la décomposition des processus de fabrication.
- **stratégies hybrides.** qui ciblent à la fois la réduction des coûts de production tout en accédant aux marchés et à des compétences distinctives.

34- Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat, OP.CIT, p159.

35- Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat, OP.CIT, p160-p164.

## Chapitre 2. La démarche stratégique de l'internationalisation.

---

- a) **Le marché et son potentiel.** la taille du marché potentiel est très importante pour les entreprises en concurrence oligopolistique. Elles s'installent dans plusieurs pays pour produire des biens similaires afin de réduire les coûts d'accès au marché local ou de contourner les barrières à l'entrée. La demande du marché d'accueil doit être assez forte pour réaliser des économies d'échelle.
- b) **Les coûts des facteurs de production.** Le coût des facteurs de production influence aussi le choix de localisation. L'objectif est de réduire le coût de production, en particulier celui de la main-d'œuvre. L'entreprise ne cible pas le marché local, mais cherche à créer un avantage comparatif avec des produits fabriqués à bas coût pour vendre sur son marché domestique et d'autres marchés étrangers.
- c) **L'attractivité du pays d'accueil.** tous les pays n'ont pas le même attrait pour les entreprises. Il existe de nombreux facteurs d'attractivité. Dans le but d'attirer les entreprises, les pays proposent des incitations généralement captivantes, en particulier en termes de mesures fiscales.
- d) **L'effet d'agglomération.** l'intensité de la concurrence influence les décisions des entreprises. Les multinationales se regroupent souvent dans la même région, créant des «clusters entreprises». Elles espèrent bénéficier d'externalités positives, telles que des avantages technologiques, un réseau de fournisseur, un marché du travail adapté et des échanges d'informations lors de rencontres.

### 1.1.2 Sélection des localisations cible.

La décision concernant la localisation géographique d'une implantation à l'étranger suit généralement une démarche étape par étape ou l'entreprise choisie d'abord une vaste zone géographique, ensuite un pays, puis une région et finalement un site précis pour son implantation.

### 1.2 Le timing de l'entrée sur le marché.

Etant donné que la localisation est choisie, il est important d'examiner plus en détail les questions liées à la planification de l'installation. A quel stade l'entreprise devrait-elle se lancer sur le marché ? À quelle cadence devrait-elle s'implanter sur ce marché ? <sup>(36)</sup>

## Chapitre 2. La démarche stratégique de l'internationalisation.

---

### **1.2.1 Décider du moment opportun d'entrée sur le marché.**

L'entreprise « pionnière », aussi appelé first mover, est celle qui occupe la première place sur un marché donné, puis viennent les « suiveurs » followers, alors que celle qui débarque alors qu'une multitude de concurrents sont déjà présents sur le marché est considérée comme « tardive ».

### **1.2.2 Décider du rythme du déploiement sur le marché.**

Le choix de la trajectoire vers l'internationalisation est important. Un déploiement rapide nécessite des ressources que l'entreprise n'a pas toujours. Les opportunités dépassent souvent les ressources, mais certaines valorisent mieux leurs atouts. Mobiliser des moyens pour un marché étranger peut nuire à d'autres marchés. Ainsi, certaines entreprises choisissent une stratégie prudente et progressive. D'autres préfèrent prendre un seul risque à la fois.

## **2 La gestion des risques internationaux.**

Olivier Meier, explique que l'internationalisation des entreprises entraîne une diversification importante des risques auxquels elles sont exposées. Donc, plusieurs catégories de risques sont associées aux activités à l'échelle mondiale : le risque lié au pays, les risques commerciaux, ainsi que les risques de change. <sup>(37)</sup>

### **2.1 Le risque pays.**

On peut définir le risque pays comme l'incertitude supplémentaire affectant les activités de l'entreprise due à une compréhension insuffisantes des contextes institutionnels. <sup>(38)</sup>

#### **2.1.1 Les composantes du risque pays.**

Le risque pays comprend des composantes objectives et des composantes plus subjectives.

Les composantes objectives comprennent ainsi.

- **Le risque politique** : qui englobe l'éventualité d'un changement majeur et inattendu su cadre institutionnel du pays ; les modifications de système politique.

36- Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat, OP.CIT, p165, p166

37- Olivier MEIER et Guillaume SCHIER, OP.CIT, p110

38- Olivier MEIER et Guillaume SCHIER, OP.CIT, p116-p118

## Chapitre 2. La démarche stratégique de l'internationalisation.

---

- **Le risque réglementaire** : qui prend en considération les éventualités de changements significatifs dans le cadre légal, de manière plus précise des normes juridique qui régissent l'opération des entreprises (droit commercial).
- **Le risque économique** : pour juger du risque économique, il est essentiel de considérer des indicateurs clés tels que l'évolution du PNB, l'inflation et le niveau des taux d'intérêt.

Au-delà des composantes objectives du risque pays, il ne faut pas négliger les composantes plus subjectives.

- **Les risques relatifs à une mauvaise interprétation des règles non écrites, des coutumes et usages du pays concerné.** En effet, les méthodes commerciales les interactions entre les entreprises, l'état et la société civile, sont parfois gouvernées par de nombreuses règles implicites qu'il est essentiel d'apprendre si l'on veut gérer de manière appropriée la filiale à l'étranger.
- **Les risques de sous-estimation des différences culturelles.** Quand une entreprise s'implante à l'étranger, elle doit interagir avec des personnes de divers nationalités et cultures. Ignorer ces différences peut compromettre la rentabilité de la filiale.

### **2.1.2 L'évaluation du risque pays pour l'entreprise.**

L'évaluation du risque pays pour une entreprise spécifique est fortement influencée par sa nature d'opération, les avantages concurrentiel qu'elle vise et de sa concurrence. Il est crucial pour une entreprise de bien appréhender comment un risque peut se manifester.

- **Perte du contrôle des opérations.** Par exemple, liée à une décision d'expropriation ou de nationalisation mise en œuvre par le gouvernement du pays d'implantation de la filiale.
- **Blocage des fonds.** A cause de la limitation concernant les flux de capitaux, d'une interdiction sur le transfert des profits générés localement..., pour l'entreprise multinationale, la valeur de ce risque diffère considérablement si la stratégie de la filiale étrangère consiste à investir dans un nouveau marché et à attendre l'équilibre économique du pays pour rapatrier les profits, ou si son objectif est d'établir une présence sur un nouveau marché en apprenant les méthodes commerciales locales.
- **Pillage du savoir-faire et non-respect des droits de propriété intellectuelle.** Un des principaux risques non financier auxquels sont confrontées les entreprises qui

## Chapitre 2. La démarche stratégique de l'internationalisation.

- s'installent à l'étranger est le risque de perte de savoir-faire. Effectivement beaucoup de pays conditionnent l'autorisation d'établissement sur leur territoire à des transferts de technologie.
- être payé à la livraison, après la remise des documents.

### 2.2 Les risques de change.

#### 2.2.1 Le marché des changes et ses déterminants.

Le marché des changes est l'endroit où s'échange les monnaies des différents pays. Il s'agit du marché financier le plus important en volume. <sup>(39)</sup>

#### 2.2.2 Les acteurs du marché des changes.

- **Les bénéficiaires du marché des changes.** premièrement, le marché de change occupe un rôle principal dans l'économie mondiale en facilitant l'achat et la vente de biens et/ou matières premières au-delà des frontières nationales. La base du marché de change est de faciliter les transactions commerciales entre acteurs économique.
- **Les intervenants du marché des changes.** les établissements financiers sont des opérateurs sur le marché des changes, appelés cambistes. Ils fournissent de la liquidité en proposant des prix d'achat et de vente. L'écart entre ces prix (spread) est leur marge.

Les courtiers de change, ne prennent pas de position pour leur propre compte et sont payés par des frais de courtage.

#### 2.2.3 Le risque de change de transaction.

Le premier risque de change pour les entreprises internationales est le risque de transaction. Ce risque concerne les contrats en cours ou les engagements dans une autre devise que la monnaie de l'entreprise. Il peut affecter la rentabilité d'une transaction. Par exemple, si une entreprise achète des matières premières en dollars et que ce coût représente 50% de ses dépenses, une hausse du dollar peut augmenter ses coûts. Les entreprises doivent donc envisager des solutions pour se protéger contre ce risque. Elles doivent analyser chaque situation pour déterminer l'outil de couverture le plus approprié.

- **Le contrat à terme.** ce mécanisme offre la possibilité d'établir dès maintenant le prix d'acquisition ou de vente d'un bien libellé en devise.

39- Olivier MEIER et Guillaume SCHIER, OP.CIT, p127-p129.

## Chapitre 2. La démarche stratégique de l'internationalisation.

---

- **L'option de change.** cet instrument est plus flexible que le contrat à terme. Il offre à l'entreprise la possibilité de se protéger contre le risque lié aux fluctuations des taux de change tout en conservant l'opportunité de bénéficier d'une évolution favorable du cours de change.
- **Le swap de change.** il s'agit d'un outil financier qui facilite l'échanger les intérêts reçus ou versés en devises avec des intérêts reçus ou versés en monnaie locale (ou d'une autre devise).

### **2.2.4 Le risque de change économique.**

On désigne par risque de change économique pour une entreprise la menace que représente une fluctuation significative, soit une baisse ou une hausse, de la valeur d'une monnaie qui pourrait affecter totalement ou partiellement sa compétitivité économique, tant au niveau national qu'international. On parle parfois du risque de change économique en tant que risque de compétitivité.

L'analyse des facteurs succès et des risques montre que l'internationalisation ne peut être improvisée. Elle exige une préparation approfondie et une capacité d'adaptation constante pour transformer les opportunités en résultats durables.

## Chapitre 2. La démarche stratégique de l'internationalisation.

---

### **Conclusion du chapitre.**

L'internationalisation, constitue un processus complexe qui exige une approche stratégique structurée et cohérente, à travers l'analyse des différentes dimensions abordées, formulation de la stratégie, choix des modes d'implantation, identification des facteurs clés de succès et gestion des risques, il apparaît clairement que la réussite à l'international ne relève pas d'une simple extension géographique, elle repose sur une compréhension fine des spécificités des marchés étrangers, une capacité d'adaptation constante et une anticipation rigoureuse. Ce chapitre met en évidence l'importance pour les entreprises de concevoir une stratégie internationale, alignée à la fois sur leurs ressources internes et sur les réalités des environnements externes, ainsi, seule une démarche réfléchie et maîtrisée peut leur permettre de s'ancrer durablement à l'étranger et d'assurer leur compétitivité.

*Chapitre 03. Étude de la  
stratégie  
d'internationalisation au  
sein de la laiterie DBK, cas  
de Tassili*

**Plan du chapitre.**

**Section 01. L'exportation en Algérie**

**Section 02. La présentation de l'entreprise.**

**Section 03. Étude de cas Tassili.**

## **Chapitre 3. Etude de la stratégie d'internationalisation au sein de la laiterie DBK, cas de Tassili.**

---

### **Chapitre 3. Étude de la stratégie d'internationalisation au sein de de la laiterie DBK, cas de Tassili.**

#### **Introduction du chapitre.**

L'exportation représente aujourd'hui un levier stratégique pour les entreprises algériennes souhaitant s'ouvrir à de nouveaux marchés et diversifier leurs sources de revenus. Dans un contexte économique marqué par la nécessité de réduire la dépendance aux hydrocarbures, le secteur de l'agroalimentaire apparaît comme un domaine à fort potentiel. Ce chapitre s'intéresse dans un premier temps à l'état et la démarche d'exportation en Algérie, ensuite, une présentation de la laiterie de Draa Ben Khedda (Tassili), il se conclut par une étude de cas portant sur la tentative d'exportation d'un de ses produits, permettant d'illustrer concrètement les opportunités et défis rencontrés sur le terrain.

## **Chapitre 3. Etude de la stratégie d'internationalisation au sein de la laiterie DBK, cas de Tassili.**

### **Section 1. L'exportation en Algérie.**

L'Algérie est un pays riche en ressources naturelles, à tel point que les exportations du pays sont dominées depuis l'indépendance par les ressources hydrocarbures. La dépendance aux exportations des hydrocarbures, constituent un handicap et un déséquilibre pour le pays, dans le cadre du développement des exportations Algériennes, notamment celle des produits hors hydrocarbures. Les autorités Algériennes ont mené une série de mesures de soutien et d'accompagnement des entreprises exportatrices, notamment suite à la période de crise due au choc pétrolier de 1986 et à la crise financière de 2008, qui a touché le développement des entreprises Algériennes en particulier et de l'économie Algérienne en général, à cet effet un ensemble d'action a été engagé par les autorités Algériennes et ayant pour objectif principal de libéraliser le commerce extérieur.

#### **1 L'exportation en Algérie.**

Les exportations en Algérie désigne les biens et services produits dans le pays est vendu à l'étranger. Longtemps dépendante des hydrocarbures, l'Algérie trace désormais une voie audacieuse vers la diversification économique. Alors que plus de 90 % de ses recettes d'exportation étaient historiquement liées à l'industrie pétrolière, le pays opère une transformation profonde pour réduire cette dépendance et attirer les investissements étrangers.<sup>(40)</sup>

Les exportations hors hydrocarbures varient généralement entre 300 et 600 millions de dollars par an, le maximum a été de 881 millions de dollars en 1996.<sup>(41)</sup>

*« L'Algérie dispose d'un potentiel considérable pour diversifier ses exportations et s'intégrer dans les chaînes de valeur mondiales. Le défi actuel est de capitaliser sur cet élan, notamment en s'attaquant aux barrières structurelles et en renforçant la compétitivité. »*  
Souligne Kamel Braham, Représentant résident de la Banque mondiale en Algérie.<sup>(42)</sup>

#### **2 Liste des produits les plus exportés à l'étranger.**

Tableau 3.1 listes des produits les plus exportés à l'étranger.

Ce tableau représente la liste des produits les plus exportés en Algérie ainsi que leur volume et valeurs.

40- [www.banquemonddiale.org](http://www.banquemonddiale.org)

41- [www.commerce.gov.dz](http://www.commerce.gov.dz)

42- [banquemonddiale.org](http://banquemonddiale.org)

## Chapitre 3. Etude de la stratégie d'internationalisation au sein de la laiterie DBK, cas de Tassili.

Produits	valeur	volume
Clinker	753 million \$	9.74 million tonnes
Les engrais minéraux ou chimique azotés	1.25 milliard\$	3,53 million tonnes
Les barres en fer et en acier	477 million\$	798 152 tonnes
L'ammoniac anhydre	453 million\$	1 million de tonnes
Sucre de canne	244 million \$	360 649 tonnes
Les dattes	73 million \$	83025 tonnes
Verre industriel	33.3 million\$	93408 tonnes
Les solvants pétroliers (naphta)	678 million\$	931912 tonnes
L'hydrogène	163 million \$	6036 tonnes
Les fils de fer ou d'acier	90 million \$	155428 tonnes
Phosphate de calcium	212 million\$	2 million tonnes

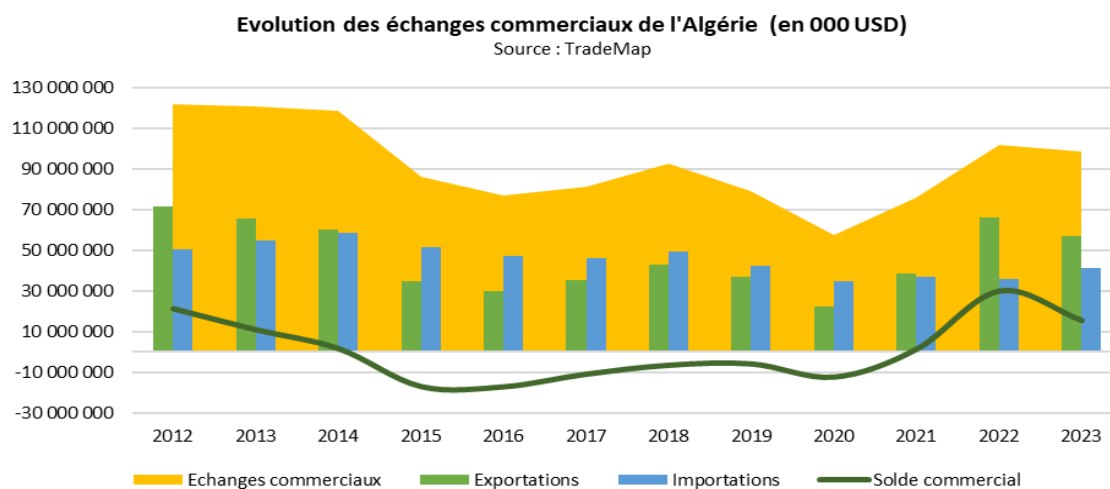
Source: [www.elkhabar.com](http://www.elkhabar.com).

### 3 La structure de l'exportation en Algérie.

En 2023, selon TradeMap, les échanges commerciaux de l'Algérie ont enregistré une contraction de 3,58 %, totalisant 98,6 Mds USD, après une croissance de 37,2 % en 2022. Malgré cette baisse, la balance commerciale reste excédentaire pour la troisième année consécutive, avec un excédent de 15,7 Mds USD bien qu'en recul (-48,1 %) par rapport à l'année précédente. <sup>(43)</sup>

## Chapitre 3. Etude de la stratégie d'internationalisation au sein de la laiterie DBK, cas de Tassili.

Figure 3.1. Évolution des échanges commerciaux de l'Algérie.

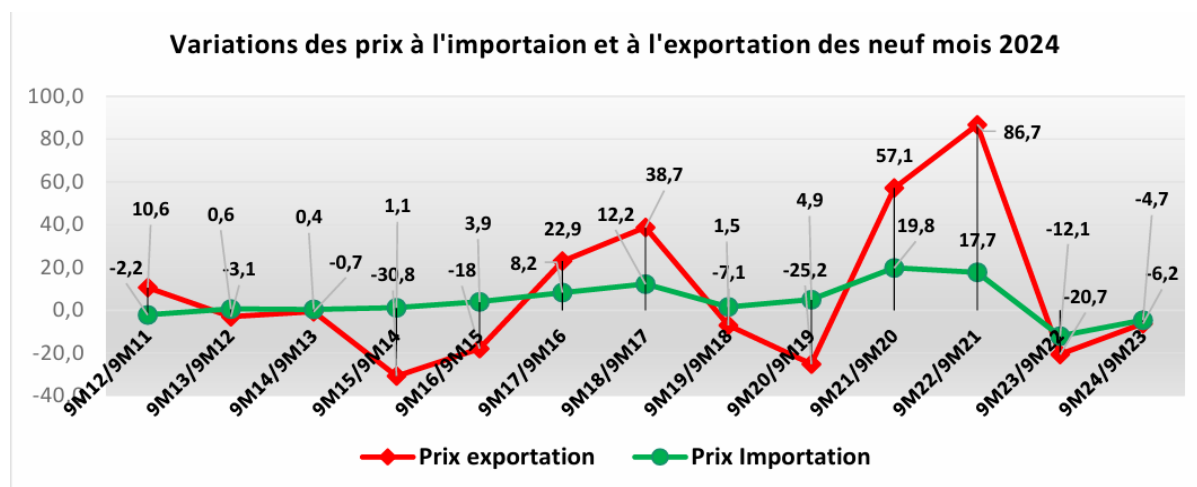


Source. [www.tresor.economie.gouv.fr](http://www.tresor.economie.gouv.fr)

Au cours des neuf premiers mois de l'année 2024, les prix à l'exportation de marchandises connaissent une baisse de 6,2% par rapport aux neuf premiers mois de l'année 2023, tandis que les prix à l'importation de marchandises ont enregistré une baisse de 4,7%.<sup>(44)</sup>

Cette diminution des prix des exportations s'explique principalement par la baisse de 6,1% des prix des hydrocarbures durant les neuf premiers mois de 2024 par rapport à la même période en 2023, ainsi que par la diminution de 6,5% des prix des produits hors hydrocarbures sur la même période.<sup>(45)</sup>

Figure 3.2. Variations des prix à l'importation et à l'exportation des neuf mois 2024, d'après l'ONS (office national des statistiques).



Source. [www.ons.dz](http://www.ons.dz).

44- [www.ons.dz](http://www.ons.dz)

45- [www.ons.dz](http://www.ons.dz)

## Chapitre 3. Etude de la stratégie d'internationalisation au sein de la laiterie DBK, cas de Tassili.

---

### **4 Le processus de l'exportation en Algérie.**

L'exportation est libre en Algérie et n'est soumise à aucune licence ou autorisation préalable, en dehors de quelques exceptions visant à protéger notre cheptel, notre flore et notre patrimoine archéologique et historique.

Ces informations reposent sur le guide de l'exportateur Algérien, publié de la part de l'ALGEX, en 2021.

#### **4.1 Les objectifs de l'exportation.**

Accroître le chiffre d'affaire, affronter la concurrence mondiale tout en renforçant sa présence locale, s'étendre vers une nouvelle clientèle, réduire les risques liés à une dépendance sur un seul marché en diversifiant ses clients.

La vente des produits ou services à l'international peut s'avérer plus complexe que sur le marché domestique, du fait des particularités inhérentes à chaque pays à considérer, comme les stéréotypes et cultures locales, la langue et les comportements d'achat, ainsi que les différences réglementaires propres à chaque pays.

#### **4.2 Sélectionner le marché.**

Afin de garantir les facteurs géoculturels et linguistique, il faut privilégier initialement les marchés de proximité, car cette proximité facilite le succès de l'opération de l'exportation.

**4.2.1 Étude de marché.** Une étude de marché à l'export consiste à collecter des informations sur les marchés étrangers pour aider les entreprises à prendre des décisions d'expansion. Elle permet d'identifier les opportunités des marchés, de sélectionner les marchés cibles et de préparer la stratégie d'exportation.

Selon l'ALGEX, l'étude de marché doit identifier et analyser les quatre principales composantes. <sup>(46)</sup>

## Chapitre 3. Etude de la stratégie d'internationalisation au sein de la laiterie DBK, cas de Tassili.

Figure 3.3. Les composantes de l'étude de marché selon l'ALGEX.

<b>MARCHÉ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Quel marché ciblé (sa taille et son évolution) ?</li><li>- Quels sont les produits/services de la concurrence ?</li></ul>	<b>ENVIRONNEMENT</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Quels sont les éléments extérieurs qui peuvent influencer votre projet ? (innovation, réglementation, lobby, ...etc.)</li></ul>
<b>OFFRE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Comment évolue l'offre ?</li><li>- Quelles sont les caractéristiques de l'offre et les entreprises concurrentes ?</li></ul>	<b>DEMANDE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Comment évolue la demande ?</li><li>- Quel est le comportement des consommateurs?</li><li>- Comment se répartit la demande</li></ul>

Source. Guide de l'exportateur Algérien. L'ALGEX.

### 4.2.2 Plan marketing.

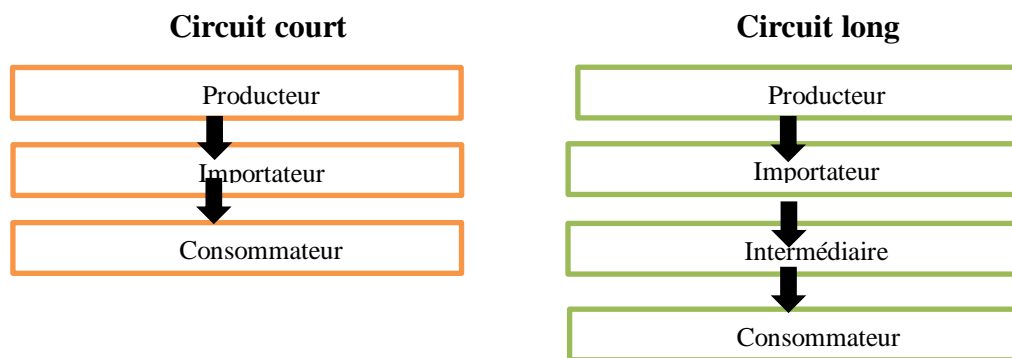
Les compétences en marketing influencent considérablement la performance export de l'entreprise, car le marketing est une stratégie destinée à générer de la valeur pour ses clients et à établir avec eux des liens durables afin de profiter en retour de la valeur qu'ils peuvent fournir.

### 4.3 Les circuits de distribution.

Les circuits de distributions à l'export ou canaux de distribution à l'exportation, désignent les différentes voies par lesquelles une entreprise exportatrice rend ses produits ou services accessibles aux clients situés à l'étranger. Il existe deux principaux types de circuits de distribution.

## Chapitre 3. Etude de la stratégie d'internationalisation au sein de la laiterie DBK, cas de Tassili.

Figure 3.4. Les circuits de distribution selon l'ALGEX.



Source. Guide de l'exportateur Algérien. L'ALGEX.

### a) Distribution direct.

- **Force de vente.** Elle permet la maîtrise des coûts et du temps, le contact direct avec le client, le contrôle de l'image de marque, et le plus important c'est d'avoir son propre réseau de distribution
- **Succursale.** Elle permet une présence permanente sur le marché, une maîtrise du réseau de distribution un meilleur contrôle des coûts et du temps.
- **Accord de licence.** Elle permet un accès rapide au marché, une absence de charges et risques financiers, une garantie d'un revenu régulier, l'absence de transfert physique de marchandises et moins de formalités douanières.

### b) Distribution indirect.

- **Agent/représentant commercial.** Agissant au nom et pour le compte de l'exportateur, le recours aux services des agents ou représentants commerciaux, est la formule la plus répandue pour assurer une meilleure distribution des produits.
- **Importateur/distributeur.** Contrairement aux agents représentants, les distributeurs agissent en leur propre nom et pour leur propre compte. Ils achètent votre produit afin de le revendre à leurs clients sur le marché local.
- **Partenariat.** Le partenariat se définit comme une association de différents intervenants qui, tout en maintenant leur autonomie, acceptent de mettre en commun leurs efforts en vue de réaliser un objectif commun.

### 4.4 La recherche des clients.

Il existe différentes méthodes, pour établir des contacts avec d'éventuels partenaires/clients, parmi lesquelles on peut citer.

## Chapitre 3. Etude de la stratégie d'internationalisation au sein de la laiterie DBK, cas de Tassili.

---

- site web de l'entreprise
- sponsoring
- participations aux foires et salons
- publicités sur des vitrines virtuelles

### **4.5 La politique de commercialisation des produits.**

La stratégie de croissance de l'entreprise nécessite un équilibre entre les préférences d'une clientèle locale et l'impact financier d'un éventuel ajustement du produit, qui entraîne un accroissement des coûts de développement et de production.

Il est essentiel de distinguer divers sortes d'attributs de produits, tels que les attributs physiques (matériaux de production), les attributs de service (service après-vente) et les attributs symboliques (formes).

#### **4.5.1 Le produit.** Pour assurer le succès du placement de produits à l'étranger,

l'exportateur doit choisir entre deux stratégies de vente de son produit à l'international : soit le standardiser, ou l'adapter au marché visé.

La standardisation (marketing global) fait référence à la stratégie adoptée par une entreprise pour appliquer une politique de marketing standardisé dans tous les pays ciblée. Cela permet de réaliser des économies d'échelle.

L'adaptation du produit (marketing local) fait référence à toutes les stratégies marketing mises en œuvre pour atteindre une audience locale.

**4.5.2 La gamme.** Il est recommander de disposer une large gamme de produits pour une meilleure intégration sur le marché, ce qui offre à l'exportateur la possibilité de : toucher plusieurs segments, accroître sa part de marché, diversifier ses canaux de distribution, réduire les risques et renforcé la notoriété de sa marque.

**4.5.3 L'emballage.** L'emballage du produit doit être ajusté en fonction des particularités du pays ciblé (réglementation, normes, certification, etc.) ainsi qu'aux modalités de transport (avion, camion, bateau). L'exportateur doit favoriser un type d'emballage qui correspond aux habitudes, au pouvoir d'achat, au climat...

## Chapitre 3. Etude de la stratégie d'internationalisation au sein de la laiterie DBK, cas de Tassili.

**4.5.4 L'étiquetage.** Les dispositions relatives à l'étiquetage peuvent différer d'un pays à un autre. L'étiquetage doit, au-delà de respecter la législation en vigueur, s'adapter aux pratiques culturelles.

**4.5.5 Le code barre.** Pour vendre les produits en magasin, il est préférable d'identifier les produits de manière unique avec un code à barres, le système GS1 développe des standards internationaux pour l'identification des produits, utilisant le code à barres et l'identification par radiofréquence ainsi que les standards Business-to-Business pour le commerce électronique et la synchronisation des données.

En Algérie, l'Association GS1 Algeria est le seul organisme officiellement autorisé à délivrer des numéros de code à barres et les différents standards de GS1. Le préfixe alloué à GS1 Algeria pour les entreprises algériennes est le "613".<sup>(47)</sup>

**4.5.6 La marque.** On peut définir une marque comme un nom qui peut être lié à un logo, un symbole, une signature, un code graphique, un emballage, etc..., et qui peut distinguer un produit de l'offre concurrentielle.

**4.5.7 Les services associés.** Pour persuader et fidéliser les clients, certains produits doivent intégrer des services associés, en conformité avec les normes réglementaires et les attentes des consommateurs.

### **4.6 La politique des prix.**

L'un des éléments clés de la réussite financière d'un projet d'exportation est la stratégie fixant les coûts à l'international. Pour fixer un prix d'exportation réaliste et assurer ainsi une marge bénéficiaire appropriée, il est nécessaire de prendre en considération.

**4.6.1 Le coût de production et de livraison.** Il est bien sur indispensable de considérer toutes les dépenses directes et indirectes associées à la production du produit (coût de main-d'œuvre, matières premières,...). Le choix de l'incoterm lors de l'expédition influence également la fixation du prix.

## Chapitre 3. Etude de la stratégie d'internationalisation au sein de la laiterie DBK, cas de Tassili.

Coûts liés à l'export. Emballage (conception ou adaptation), logistique (transport, manutention...) assurance, Garanties (risques économiques, commerciaux, politiques ...), Contrat (frais légaux), Certifications, Paiement (lettre de crédit...), Dédouanement.

**4.6.2 La demande du marché.** En général, le revenu par habitant (le pouvoir d'achat) constitue un indicateur assez précis pour évaluer la capacité financière du marché.

**4.6.3 La concurrence.** Que ce soit sur le marché domestique ou à l'étranger, seules quelques entreprises ont la possibilité de fixer un coût sans considérer les prix de leurs concurrents.

Si le marché est déjà saturé par des concurrents, il sera sans doute nécessaire d'établir un tarif similaire ou inférieur à celui en vigueur pour acquérir une part de marché, toutefois si le produit ou service est distinctif ou innovant dans le marché, il y aura la possibilité d'établir un coût plus élevé.

L'ALGEX soulignent les différents prix pratiqués pour pénétrer un marché. <sup>(48)</sup>

- Prix fixe : le prix est le même pour tous les clients.
- Prix variable : le prix varie selon le type de client.
- Prix de pénétration : le prix est réduit dans le but d'attirer plus de clients, de décourager les concurrents et de saisir rapidement une part du marché.
- Prix d'alignement : aligner le prix à celui pratiqué par la concurrence.
- Prix d'écémage : le prix est fixé à la hausse pour attirer la clientèle la plus riche dans un marché où la concurrence est faible.
- Prix coût complet : coût de production + tous les frais liés à l'export.

### **4.7 Le contrat de vente international.**

La réalisation d'une transaction d'importation ou d'exportation nécessite l'accord de l'acheteur et du vendeur. Généralement cet accord se concrétise par un contrat de vente, dont l'objectif est de définir les droits et devoirs de chaque partie.

Pour l'exécution d'un contrat de vente, il est nécessaire de respecter les étapes suivantes. <sup>(49)</sup>

**4.7.1 Établir La facture pro-forma.** Ce document est une offre formelle faite par le vendeur à l'acheteur et décrivant brièvement la marchandise, son prix et son montant global.

## Chapitre 3. Etude de la stratégie d'internationalisation au sein de la laiterie DBK, cas de Tassili.

---

De même que les conditions de vente (FOB, CFR,...) et de paiement (crédit documentaire ...) y sont indiqués. <sup>(50)</sup>

### **4.7.2 Détermination des conditions générale de vente.**

- Recours aux conditions générales de vente pour établir le cadre juridique des relations commerciaux avec la clientèle.
- La rédaction doit être précise et concise, soit dans la langue de l'acheteur soit dans une autre langue sélectionnée par les deux parties.
- Il faut mettre l'accent sur les facteurs clés : le coût, les modalités de paiements, les délais de livraison... <sup>(51)</sup>

### **4.7.3 Rédaction des clauses du contrat.**

**Tableau 3.2. Contenu de la facture pro-forma selon ALGEX.**

Ce tableau explique les éléments importants que contient la facture pro-forma.

## Chapitre 3. Etude de la stratégie d'internationalisation au sein de la laiterie DBK, cas de Tassili.

CONTENU	INFORMATION A FAIRE FIGURER
Les contractants	Identifiez les contractants (acheteur/vendeur) : Nom des sociétés, raisons sociales, adresses détaillées et le nom des représentants respectifs.
Nature du contrat	<ul style="list-style-type: none"><li>• Définissez l'objet du contrat (produit ou service)</li><li>• Décrivez les aspects techniques : quantité, volume, le poids et le mode d'emballage</li></ul>
Prix et mode de paiement	<ul style="list-style-type: none"><li>• Déterminez le prix dans la devise choisie</li><li>• Faites-y figurer l'incoterm choisi</li><li>• Intégrez le prix de la marchandise (prix unitaire et total)</li><li>• Prévoyez un mode de règlement qui assure une sécurité maximale au vendeur</li><li>• Les versements d'acompte garantissant la commande</li></ul>
Les modalités de transport	<ul style="list-style-type: none"><li>• Déterminez un mode de transport en cohérence avec la nature de la marchandise, la destination et la sécurité.</li><li>• Précisez les obligations respectives des parties contractantes en fonction de l'incoterm</li></ul>
Les modalités de livraison	<ul style="list-style-type: none"><li>• Déterminez la date, le lieu de chargement et de livraison</li><li>• Définissez les délais d'entrée en vigueur du contrat : prévoyez les pénalités de retard à l'avance.</li></ul>
Les cas de force majeure	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indiquez les cas de force majeure pour les événements imprévisibles.</li></ul>
Les garanties	<ul style="list-style-type: none"><li>• Définissez les engagements des deux parties en matière de garantie. Ex : la caution de restitution d'acompte pour le vendeur.</li></ul>
Le droit applicable au contrat	<ul style="list-style-type: none"><li>• Déterminez le droit applicable aux obligations contractuelles des deux parties</li></ul>
Le règlement de litige	<ul style="list-style-type: none"><li>• Déterminez la juridiction compétente en cas de litige ou le système de règlement des différends (arbitrage, médiation, etc.)</li><li>• Il importe de remarquer que la loi applicable à la procédure de règlement des différends n'est pas nécessairement celle qui régit le fond du litige (le droit applicable au contrat)</li></ul>
La langue	<ul style="list-style-type: none"><li>• Déterminer la langue du contrat. Celle-ci devra être maîtrisée par les deux parties.</li></ul>

Source. Guide de l'exportateur Algérien. L'ALGEX.

**4.7.4 L'acceptation du client.** L'obtention de l'acceptation du client donne la possibilité de finaliser le contrat de vente.

On recommande la demande d'une acceptation écrite de la part du client.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Annexe 2. La facture pro-forma.

## **Chapitre 3. Etude de la stratégie d'internationalisation au sein de la laiterie DBK, cas de Tassili.**

---

### **4.8 Le contrôle phytosanitaire.**

L'ALGEX explique que, d'après la Loi n° 87-17 du 1er août 1987 relative à la protection phytosanitaire. <sup>(52)</sup>

#### **4.8.1 Contrôle phytosanitaire des produits végétaux à l'exportation.**

L'exportation des produits végétaux est régie par un dispositif de contrôle phytosanitaire basée sur les exigences phytosanitaires du pays importateur. <sup>(53)</sup>

#### **4.8.2 Dérogation sanitaire pour l'exportation d'animaux, de produits animaux et/ou d'origine animale.**

L'ALGEX soulignent aussi que, conformément à la loi 88-08 du 26 janvier 1988, relative aux activités de médecine vétérinaire et à la protection de la santé animale et au décret exécutif 91-452 du 16 novembre 1991, relatif aux inspections vétérinaires des postes frontières, l'exportation d'animaux, de produits animaux et/ ou d'origine animale est soumise au régime de la dérogation sanitaire. La dérogation sanitaire est un document certifiant qu'aucune maladie à déclaration obligatoire n'a été déclarée dans les lieux, zones ou pays d'origine. Il est délivré par la direction des services vétérinaires après dépôt d'un dossier. <sup>(54)</sup>

### **4.9 Les dispositions d'appui à l'exportation.**

Depuis 1996, une structure institutionnelle a été établie pour favoriser et soutenir le développement des exportations hors hydrocarbures. Cela a facilité la création de. <sup>(55)</sup>

- L'Office National de Promotion du Commerce Extérieur (PROMEX). (Décret exécutif N° 96-327 du 1er Octobre 1996).
- La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie à l'Exportation (CAGEX). (Ordonnance N° 96-06 du 10 Janvier 1996).
- Le Fonds Spécial de Promotion des Exportations (FSPE). (Loi de Finances pour 1996, article 129).

En 2003, est intervenu le renforcement de ce dispositif à travers, notamment l'Ordonnance N° 03 04 du 19 Juillet 2003, relative aux règles générales applicables aux opérations d'importation et d'exportation de marchandises, qui a institué.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Annexe 3. Certificat phytosanitaire.

52, 53, 54, 55- Guide-Exportateur-Algerien-2021.pdf.

## Chapitre 3. Etude de la stratégie d'internationalisation au sein de la laiterie DBK, cas de Tassili.

- Le Conseil National Consultatif de Promotion des Exportations (CNCPE), prévu en son article 17.
- L'Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur (ALGEX), en tant que institution focale pour le développement et la promotion des exportations hors hydrocarbures. (Décret exécutif N° 04-174 du 12 Juin 2004).<sup>i</sup>

**4.9.1 Le fond spécial pour promotion des exportations (FSPE).** Initialement, le FSPE a été établie pour encourager les exportations hors hydrocarbures en prenant en charge une partie des coûts de transport des produits et en soutenant la participation des entreprises à des foires et salons international. <sup>(56)</sup>

a) **Participation aux manifestations économique à l'étranger.** Le FSPE offre une prise en charge des frais liés au transport et au transit des échantillons, ainsi qu'à la location d'espace d'exposition.

**4.9.2 Facilitation douanières.** Les facilités douanières visent à simplifier les procédures de transport des biens du point d'expédition au point de destination en adoptant des mesures pour réduire les délais de dédouanement et minimiser les coûts douaniers, tout en soutenant les entreprises dans leur recherche de marchés internationaux. <sup>(57)</sup>

a) **Les principales mesures de facilitation.**

- **Le circuit vert.** permet la validation de la déclaration d'exportation sans vérification des marchandises.
- **Le carnet ATA.** Une procédure simplifiée d'exportation temporaire, notamment pour le matériel professionnel et les échantillons pour la participation aux foires à l'étranger. Il est délivré exclusivement par la Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie (CACI), avec une durée de validité d'une année.
- **La déclaration provisoire.** Lorsque l'opérateur ne dispose pas de tous les éléments nécessaires pour établir une déclaration en détail, ou ne peut introduire tous les documents requis, il est autorisé à déposer une déclaration dite incomplète, sous réserve de produire dans un délai déterminé une déclaration complémentaire.

## Chapitre 3. Etude de la stratégie d'internationalisation au sein de la laiterie DBK, cas de Tassili.

- **Le régime du drawback.** permet, lors de l'exportation, d'obtenir le remboursement total ou partiel des droits et taxes payés à l'importation

**4.9.3 Facilitations fiscales.** Les différentes lois de finances ont instauré une série de mesures incitatives à l'exportation, qui prévoient des avantages et des exonérations fiscaux relatifs aux opérations d'exportation concernant plusieurs impôts et taxes. <sup>(58)</sup>

**4.9.4 Facilitations bancaires.** Toute entreprise productrice de biens ou services installée en Algérie activant dans le domaine de l'exportation des produits d'origine algérienne, bénéficie de facilitations bancaires, soit pour une participation aux foires et expositions à l'étranger, soit pour une exportation, justifiée par des documents probants. <sup>(59)</sup>

**4.9.5 Assurance-crédit à l'exportation.** Créée dans le cadre du dispositif de l'Ordonnance N°96/06 du 10 Octobre 1996 relative à l'assurance-crédit à l'exportation, la CAGEX est une Entreprise Publique Economique SPA, fondée par cinq banques publiques et cinq compagnies d'assurances publiques. <sup>(60)</sup>

### **4.9.6 Les principaux documents à l'export.**

L'ALGEX a précisé les principaux documents pour chaque opération d'export, on cite. <sup>(61)</sup>

#### **a) Les documents commerciaux.**

- **Facture d'exportation (bill).** C'est un document obligatoire qui reprend les éléments de la transaction.
- **Certificat d'origine (certificate of origine).** Le certificat d'origine est un document commercial qui peut être demandé par le client pour justifier l'origine de la marchandise.
- **Certificat de conformité (certificate of conformity).** C'est un document mis à la disposition de l'acheteur qui atteste de la conformité des marchandises aux normes et aux règlements et référentiels internationaux.
- **Certificat phytosanitaire des produits végétaux (phytosanitary certificate).** Les produits végétaux destinés à l'exportation sont soumis à un contrôle phytosanitaire

## Chapitre 3. Etude de la stratégie d'internationalisation au sein de la laiterie DBK, cas de Tassili.

---

- obligatoire, au niveau des points de sortie aériens, terrestres et maritimes officiels du territoire national.
- b) **Les documents d'expédition.** Les documents de transport qui accompagnent les biens exportés, sont requis pour les passages en douanes, l'assurance et les formalités bancaires.
  - Le connaissement ou Bill of Lading (B/L), (le document principal du transport maritime).
  - La lettre de transport aérien LTA ou Air Way Bill.
  - La lettre de voiture internationale Convention de Marchandise par Route.
  - La liste de colisage.
- c) **Les documents douaniers.**
  - **Déclaration douanière.** Constitue l'acte par lequel le déclarant indique le régime douanier à assigner aux marchandises et communique les éléments requis pour les besoins du contrôle douanier.
  - **Le carnet ATA (admission temporaire/temporary admission).** Le carnet ATA est un document de passage en douanes en suspension des droits et taxes, permettant l'exportation temporaire dans 72 pays de certains types de marchandises et équipements destinés à divers usages.
- d) **Les documents bancaires.** Selon l'Article 28 du Règlement de la Banque d'Algérie N°07-01 du 03 Février 2007, relatif aux règles applicables aux transactions courantes avec l'étranger et aux comptes devises, les différents modes de paiement qui sont acceptés en Algérie, sont ceux universellement admis.
  - **Le virement SWIFT (SWIFT bank transfer) (SOCIETY FOR WORLDWIDE INTERBANK FINANCIAL TELECOMMUNICATIONS).** C'est un ordre donné par un acheteur à son banquier de débiter son compte pour créditer celui du vendeur (exportateur).
  - **La remise documentaire (cash against documents C/D).** La remise documentaire appelée également « encaissement documentaire », est un moyen de paiement par lequel une banque assure l'encaissement du montant de crédit contre remise des documents selon les instructions stipulées sur l'ordre d'encaissement, à la demande de son client (donneur d'ordre).
  - **Le crédit documentaire (letter of credit L/C).** Il s'agit d'un engagement donné par la banque de l'acheteur (banque émettrice) de payer à vue ou à échéance la banque du vendeur (banque nidificatrice et/ou confirmatrice) contre remise des documents

### **Chapitre 3. Etude de la stratégie d'internationalisation au sein de la laiterie DBK, cas de Tassili.**

---

(connaissance maritime, facture, lettre de transport aérien) requis dans les strictes conditions précisées à l'ouverture du crédit documentaire.

La dépendance historique de l'Algérie aux hydrocarbures a freiné le développement de ses exportations hors hydrocarbures. Toutefois, après les actions engagées et les dispositifs mis en place, une volonté claire des autorités de soutenir les entreprises exportatrices et de favoriser la diversification économique.

## **Chapitre 3. Etude de la stratégie d'internationalisation au sein de la laiterie DBK, cas de Tassili.**

### **Section2. Présentation de l'organisation.**

Pour traiter ce thème j'ai opté pour le cas d'une entreprise privée Algérienne en l'occurrence la laiterie de Draa ben Khedda il faut savoir que cette entreprise est d'origine publique grâce à une reprise par un ancien cadre elle devient sa propriété cette entreprise appartient à une branche qui a connu beaucoup de difficultés à savoir plusieurs arrêts de production et ruptures de distribution de ses produit.

Mon stage a débuté au sein de la laiterie Tassili de Draa Ben Khedda le 18 mars 2025 jusqu'au j'ai été prise en charge par le responsable commercial pour enquêter au sein de cette entreprise.

J'ai essayé d'analyser les informations recueillies lors de mon stage au sein de cette entreprise pour la présentation de la laiterie Draa Ben Khedda tassili puis j'ai analysé sa stratégie d'internationalisation.

#### **1 Historique de la laiterie de Draa ben Khedda.**

Créer en 1969 par ordonnance 69/93 du 20/11/1969, L'office National Algérien du lait et des produits laitiers (ONALAIT) s'est vue attribuer la mission de mettre en œuvre une politique laitière nationale et par laquelle elle couvrira les besoins de la population en ce produit de première nécessité qui est le lait.

Par le décret n°81/335 du 19 octobre 1981, l'ONALAIT s'est éclaté en trois offices régionaux comme suite.

- L'Office Régional de l'Est (ORELAIT).
- L'Office régional de Centre (ORLAC).
- L'Office régional de l'Ouest (OROLAIT).

L'ORLAC couvre le territoire des willayas du centre Alger Blida Tizi-Ouzou Médéa Bejaia Msila et Djelfa grâce à lui prend forme le développement de l'industrie laiterie il contribue de façon efficace au développement de l'élevage en collectant du lait cru (lait de vache) des éleveurs qui bénéficient de l'assistance vétérinaire et zootechnie des unités de l'office le traitement de cette matière combinée à d'autres matières premières doit aboutir à la satisfaction du besoin de la population du centre en lait et produits laitiers telle est la finalité de l'Office du centre.

#### **2 Présentation de la laiterie Draa Ben Khedda Tassili.**

## **Chapitre 3. Etude de la stratégie d'internationalisation au sein de la laiterie DBK, cas de Tassili.**

---

L'unité de Draa ben Khedda fut créée en 1971 c'est une laiterie fromagerie réalisée dans le cadre du plan spécial du développement de la wilaya de Tizi- Ouzou le site de Draa ben Khedda a été choisi par rapport à la vocation rural de la région afin de développer un élevage pour permettre la collecte du lait cru.

Réalisée par l'entreprise DNC/ANP son coût est de l'ordre de 28000000 de dinars elle s'étale sur une superficie d'environ 40000 M dont plus de 1 /3 est couvert.

L'unité de Draa ben Khedda offre une gamme de produits varié constituée de lait pasteurisé de consommation, lait fermenté (L'ben), crème fraîche et surtout une variété de fromage à pâte molle type camembert tel que le tassili, la cigogne, le brie galette en diverses formes ronde et carrée.

La laiterie fait un chiffre d'affaires relativement important en commercialisant les produits des autres filiales dans le cadre des cessions inter filiales.

En Octobre 1997 un groupement des trois offices donne naissance à un groupe industriel de production laitières avec abréviation (GIPOLAIT) qui sous sa tutelle les 18 filiales dont la laiterie de Draa ben Khedda.

A compter de juin 2008 la laiterie de Draa ben Khedda est privatisée dans le cadre de la cession des entreprises publique.

### **3 Position géographique.**

La laiterie tassili se trouve dans la ville de Draa ben Khedda rue kasri Ahmed à 10km du chef-lieu de la wilaya, dans la wilaya de Tizi-Ouzou à l'intersection de la route nationale n°012 et la route nationale N°025 vers la wilaya de Bouira.

Le site de Draa ben Khedda a été choisi par rapport à la vocation rurale de la région afin de développer un élevage pour permettre la collecte du lait cru.

### **4 Fiche technique de la laiterie Draa ben Khedda.**

- **Dénomination.** Spa-laiterie Draa Ben Khedda (TASSILI).
- **Siege social.** Rue KASRI Ahmed BP 102 Draa Ben Khedda – Tizi-Ouzou.
- **E-mail.** Contact laiteriedbk.dz.  
[www.facebook.com/laiterietassili](http://www.facebook.com/laiterietassili)  
[www.instagram.com/Tassili-algerie](http://www.instagram.com/Tassili-algerie)
- **Date de création.** Août 1970.
- **Statut juridique.** Société par Actions.

## **Chapitre 3. Etude de la stratégie d'internationalisation au sein de la laiterie DBK, cas de Tassili.**

---

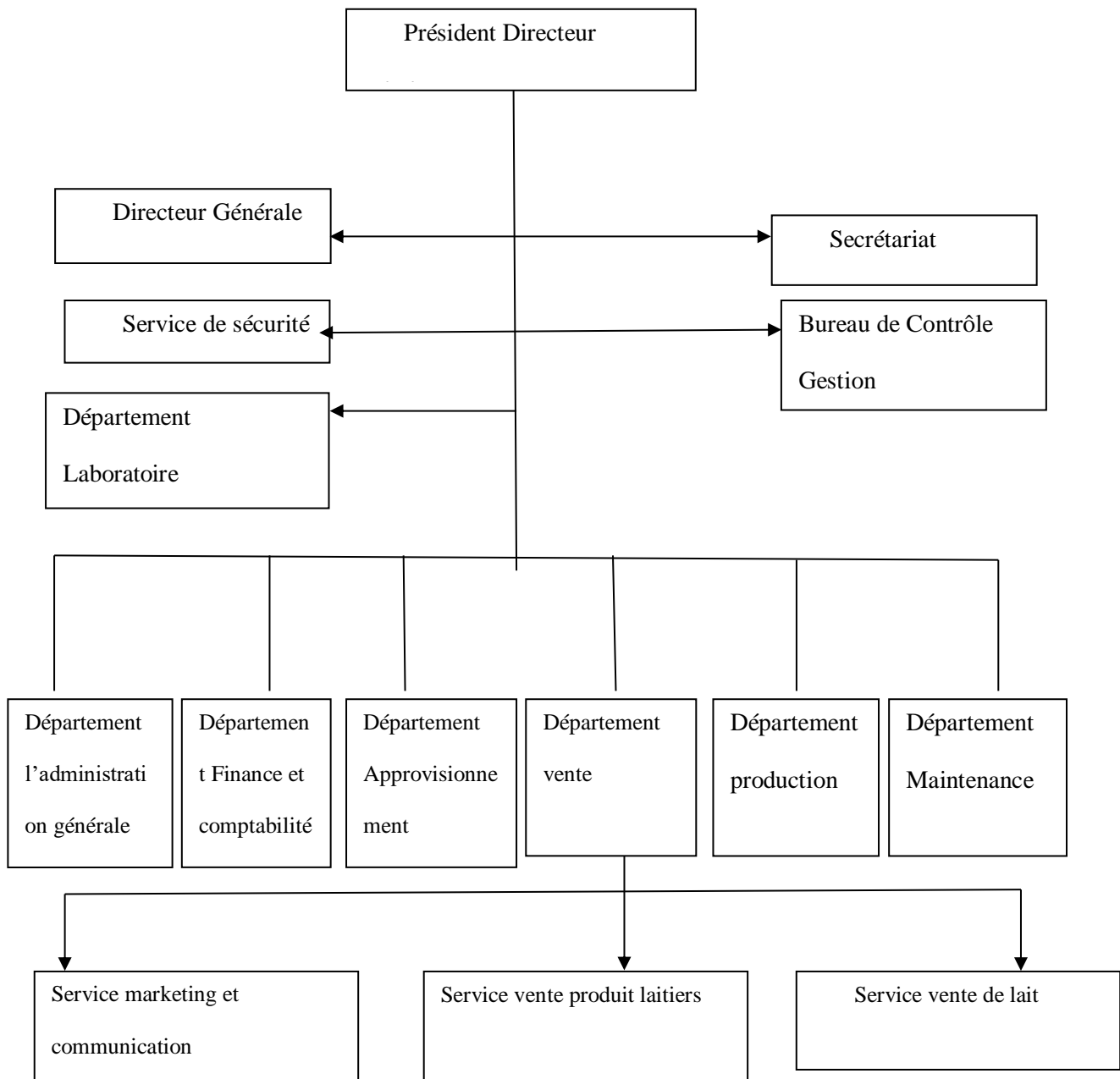
- **Capital social.** 200000000,00Da.
- **Privatisée depuis.** Le 07/06/2008.
- **Secteur d'activité.** Agroalimentaire.
- **Numéro du registre de commerce.** N°15 /00-0042094 B 97.
- **Article d'imposition.** N°15470192910.
- **Matricule fiscale.** N°099715004209411.

### **5 L'organigramme de la laiterie Draa Ben Khedda.**

Le schéma ci-dessous présente l'organigramme de l'entreprise (Tassili).

## Chapitre 3. Etude de la stratégie d'internationalisation au sein de la laiterie DBK, cas de Tassili.

Figure 3.6. Organigramme de la laiterie Draa Ben Khedda.



Cet organigramme montre que la structure organisationnelle de la laiterie Draa Ben Khedda (Tassili) est de type hiérarchique-fonctionnel ce qui suppose que la décision est centralisée

## **Chapitre 3. Etude de la stratégie d'internationalisation au sein de la laiterie DBK, cas de Tassili.**

---

### **6 La politique produit de la laiterie Draa ben Khedda tassili.**

Chaque entreprise a ses propres produits pour lesquelles l'entreprise a opté pour s'armer contre la concurrence la mission de la laiterie est de couvrir les besoins de la population en produits laitiers de première nécessité ainsi qu'en produits laitiers.

### **7 Les missions de l'entreprise.**

La laiterie de Tassili accomplit des missions ces derniers sont résumés comme suit.

**L'approvisionnement.** Pour assurer ses besoins en produits et matière emballage produit d'analyse pièces de rechange.

**La production.** L'unité fabrique de large gamme de produits allant de lait pasteurisé, Iben, pâte molle, fromage frais.

**La commercialisation.** L'entreprise assure la commercialisation de ces produits avec son propre flotte de camion et ses points de vente ou par le biais de ces intermédiaires.

**L'exploitation et organisation.** Elle assure la coordination entre ces différentes directions et services comme elles gèrent ces ressources dans les meilleures conditions en organisant ces tâches et missions selon ses capacités financières elle procède à l'écoute et à l'analyse de la demande des clients et satisfaction des besoins.

### **8 Les objectifs de l'entreprise.**

L'organisme a instauré des objectifs très ambitieux afin de satisfaire la demande des clients et d'atteindre les nécessités de l'entreprise. Elle s'est assignée plusieurs objectifs afin d'assurer un impact plus performant au niveau de ses fonctions à savoir.

- La survie de l'entreprise.
- Diversifier ses produits large gamme de produits.
- Accroître ses Bénéfice grâce à la vente de ces produits.
- Former motivé et responsabiliser l'ensemble du personnel.
- Développer le nombre de ses clients.
- Participer à la formation professionnelle des personnes chargées d'exploiter les installations de traite mécanique les appareils de réfrigération et de stockage du lait.
- Satisfaire la demande de ses clients.
- Assurer un approvisionnement régulier du marché par une répartition équilibrée homogène de la production laitière.
- Améliorer son image et gagner les parts de marché.

### **Chapitre 3. Etude de la stratégie d'internationalisation au sein de la laiterie DBK, cas de Tassili.**

---

- Augmenter la valeur de la production.

## **Chapitre 3. Etude de la stratégie d'internationalisation au sein de la laiterie DBK, cas de Tassili.**

---

### **Section 3. Étude de cas. La stratégie d'exportation de la laiterie Draa Ben Khedda (cas de la boisson Tassili.)**

Dans un contexte économique globalisé marqué par une forte concurrence et des mutations technologiques rapides, les entreprises agroalimentaires doivent constamment adapter leurs stratégies pour assurer leur compétitivité. La présente étude de cas s'intéresse à la laiterie Draa Ben Khedda (DBK Tassili), entreprise Algérienne spécialisée dans les produits laitiers, et plus particulièrement à sa stratégie d'internationalisation (exportation), on analysera comment cette entreprise historiquement centrée sur les produits laitiers, a élargi sa gamme de produit notamment en intégrant des boissons à base de jus de fruit, et tenté de percée sur les marchés étrangers.

#### **1 Les produits commercialisés par la laiterie Draa Ben Khedda Tassili.**

- Boissons.
- Crème fraîche.
- Fromage à tartiner.
- Fromage frais
- Lait de consommation.
- Pâte molle.
- Yaourt à boire.

#### **2 Le choix stratégique et mode d'implantation choisie par Tassili**

La turbulence de l'environnement économique conduit généralement à un changement radical dans la conception stratégique des entreprises. Face à cet environnement dominé par la mondialisation et les nouvelles technologies de l'information et de la communication, les entreprises sont confrontées à des défis pour s'adapter.

**3 Cadre théorique.** Dès lors, l'entreprise doit s'adapter à son environnement en se concentrant spécialement sur les stratégies de croissance comme la stratégie de diversification. Selon Igor Ansoff (1989), il existe trois formes de diversification : la diversification horizontale, la diversification concentrique, la diversification verticale.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Annexe 1. Liste des produits commercialisés par Tassili.

## **Chapitre 3. Etude de la stratégie d'internationalisation au sein de la laiterie DBK, cas de Tassili.**

---

Dans notre cas on va se concentrer sur une seule forme de diversification. La diversification horizontale. Elle se traduit par la production et le développement de nouveaux produits. Cependant, les technologies et moyens de production restent identiques.

L'entreprise élargit sa gamme de production. De plus, la clientèle reste inchangée. De ce fait, l'entreprise a déjà les connaissances ainsi qu'une expérience dans le marché dans lequel elle s'est positionnée. La diversification horizontale assure une certaine sécurité à l'entreprise.

**4 La mise en œuvre chez Tassili.** Parmi les différentes gammes de produits que proposent Tassili, se trouve le lait de consommation UHT, qui est considéré comme le cœur du métier de cette entreprise, il est distribué au long du territoire Algérien. Cependant, l'entreprise fait face à une inefficacité logistique importante liée aux charges élevées de transport. Afin de rester compétitive sur le marché, il faut optimiser les coûts de la logistique. En réduisant les coûts inhérents au transport.

Afin d'optimiser ces coûts, l'entreprise a décidé de développer un nouveau produit complémentaire qui est une boisson à base de jus de fruits. Ce dernier est conçu pour être transporté avec le lait de consommation UHT. C'est une alternative pour rester sur le marché.

Enfin, cette stratégie d'optimisation logistique vise à développer un produit complémentaire, pour satisfaire les clients, resté compétitive sur le marché et optimiser la logistique. Cela permet de rentabiliser les trajets, diminuer les coûts et créer de nouvelles sources de revenus.

Tassili nommé avant Tassilo, est une boisson rafraîchissante à base de jus de fruits. Elle s'est positionner avant sur le marché des jus avec trois goûts naturels différent ; orange, orange mangue, cocktail, (récemment ils ont ajouté trois nouveaux goûts ; mangue, ananas, abricot) avec deux formats différent (un format de 1L et un format de 20CL).

### **5 Stratégie d'internationalisation. Cas de l'exportation vers la Tunisie.**

**5.1 Choix du mode d'implantation.** Tassili s'est diversifiée sur le marché local, et a décidé de franchir les frontières de son pays pour aller vers la conquête d'autres marchés. Parmi les différents modes de présences à l'étranger Tassili a d'abord opté pour l'exportation indirecte. Selon l'entreprise ce type de stratégie d'internationalisation permet la non délocalisation du siège social initial hors du pays.

## **Chapitre 3. Etude de la stratégie d'internationalisation au sein de la laiterie DBK, cas de Tassili.**

---

Tassili exportent ses produits via des importateur/distributeur qui importent les produits de l'entreprise autant que produits fini et se chargent de leur commercialisations sous la marque Tassili.

Les éléments qui ont poussés Tassili à choisir le mode d'exportation indirect.

- Gain de temps dans la pénétration du marché étranger
- Risque commerciale limité car la vente est réalisé à partir du marché domestique
- Investissement au départ peu important.

### **5.2 Les pays importateurs des produits Tassili.**

Tassili ont commencé à exporter leur produits à l'étranger, en visant au tout début la communauté algérienne dans le pays en question (France, État unis, Canada, Émirats, Libye, Sénégal...).

Malgré cela, la marque ne voyait pas l'expansion de ses produits dépendre des autres et de leur règles et normes (entreprise d'import/export, distributeurs), c'est pour cela qu'elle a décidé de devenir plus indépendante et de concevoir une stratégie afin d'exporter ses produits elle-même (exportation directe).

### **5.3 Tentative d'exportation directe vers la Tunisie.**

Assere distribution une entreprise Tunisienne de distribution qui offre à ces clients une gamme de services de livraison adapté aux besoins des entreprises.

En 2023 Assere ont contacté le responsable commercial de Tassili afin de négocier un contrat d'achat de l'une de leur gamme de produits. Finalement, ils ont porté de l'intérêt pour la gamme de boisson à base de jus de fruits.

### **5.4 Pourquoi la boisson à base de jus de fruit ?** Les boissons à base de jus de fruits

sont souvent considérées comme des produits relativement facile à exporter pour plusieurs raisons logistiques, commerciales et réglementaires.

- Durée de conservation adaptée.
- Facilité de transport (produit non fragile).
- Demande internationale constante.
- La possibilité de le transporté par voie routière (832 KM selon Google Maps).

## Chapitre 3. Etude de la stratégie d'internationalisation au sein de la laiterie DBK, cas de Tassili.

A la suite de plusieurs réunions, tenues à la fois en visioconférence et en présentiel, entre le responsable commercial d'Assere Distribution et celui de Tassili, des échanges ont eu lieu portant sur les conditions d'achat et de vente, notamment en ce qui concerne la fixation des prix.

Les négociations ont abouti à.

### a) Du côté de l'entreprise importatrice.

#### - **Par rapport au prix.**

Le prix proposé par Assere distribution.

1. Prix unitaires en HT. 10.67DA pour le format 20CL.
2. Prix unitaires en HT. 37.22DA pour le format 1L.

#### - **Par rapport aux modalités de transport.**

1. Incoterm proposé par Assere distribution. A l'usine, EXW (EX-WORK : Le vendeur a rempli son obligation de livraison quand la marchandise est mise à disposition dans son établissement (atelier, usine, entrepôt, etc.). L'acheteur supporte tous les frais et risques inhérents à l'acheminement des marchandises de l'établissement du vendeur à la destination souhaitée)

#### - **Par rapport aux modalités de paiement.**

1. Mode de paiement proposé par Assere Distribution contre remise documentaire.

#### - **Par rapport aux modalités documentaires.**

Documents demandé par Assere distribution :

1. Le nom de l'importateur, adresse et numéro de téléphone doivent figurer sur le paquet (imprimé par jet d'encre), confirmé par DBK.
2. la liste des documents demandés pour préparer l'autorisation d'importation, (à confirmer par DBK).

### b) Du côté de l'entreprise exportatrice.

#### **Tableau 3.3. Facture pro-forma**

les informations sont résumé sous forme d'un tableau qui contient les éléments nécessaires de la facture pro-forma.

Eléments	Détail
Expéditeur (nom, adresse, pays).	- laiterie DBK Tassili.

## Chapitre 3. Etude de la stratégie d'internationalisation au sein de la laiterie DBK, cas de Tassili.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Algérie.</li> <li>- Rue KASRI Ahmed BP 102 Draa Ben Khedda.</li> <li>- Tizi-ouzou.</li> </ul>
Destinataire (nom, adresse, pays).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ASSER Distribution.</li> <li>- Tunisie.</li> <li>- Rue Imem Cheffi, petite Arianna.</li> </ul>
Produit.	Tassilo Boisson à base de jus de fruit.
Moyen de transport.	Voie routière.
Incoterm requis.	EX WORK.
Quantité.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le format 20CL (18 unités/fardeaux - 184 fardeaux/palette).</li> <li>- le format 1L (12 unités/fardeau - 75 fardeaux/palette).</li> </ul>
Prix.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 16.80 pour le format 25CL.</li> <li>- 67.23 pour le format 1L.</li> </ul>
Date.	04/08/2023

**Source. Etabli par l'étudiante.**

### **6 Les freins à l'exportation rencontrés.**

Malgré plusieurs échanges, les deux parties ne sont pas parvenues à un accord concernant la fixation des prix, ce qui a conduit à l'interruption des négociations et par conséquent, la non-continuité dans la démarche d'exportation. Cette situation est le résultat de plusieurs facteurs à la fois interne et externe, ayant freiné le processus d'internationalisation de l'entreprise.

Les principaux freins à l'exportation du produit.

- **Dépendance à l'importation de matière première.** Dans une optique d'amélioration continue de la qualité et du rapport qualité/prix, toute entreprise cherche à s'assurer en matières premières de haute qualité. C'est dans cette perspective que Tassili a choisi de s'approvisionner auprès de fournisseur en Allemagne. Cependant, cette stratégie engendre des coûts d'importation élevés. L'acquisition de grandes quantités de matières premières à l'étranger a provoqué une augmentation significative des coûts de

## Chapitre 3. Etude de la stratégie d'internationalisation au sein de la laiterie DBK, cas de Tassili.

---

production. Cela s'est répercuté sur le prix d'achat, tant sur le marché local qu'international.

- **Coût élevé du packaging importé.** L'emballage joue un rôle stratégique dans la commercialisation des produits, car il constitue une façade qui sépare la marque du consommateur. Consciente de cet enjeu, Tassili a opté pour des emballages de qualité fournis par Tetra pack, une entreprise suédo-suisse spécialisée dans l'emballage de produits alimentaire. Néanmoins, cette démarche entraîne des coûts supplémentaires important liés à l'importation et à l'assemblage. Ceci ne va pas permettre à l'entreprise de rester compétitive sur le marché et auprès de ces concurrents.
- **Difficulté de s'adapter au changement.** L'internationalisation représente une étape clé dans le développement stratégique d'une entreprise. Elle permet non seulement de conquérir de nouveaux marchés et d'augmenter le chiffre d'affaires, mais aussi de renforcer les aptitudes managériales au sein des équipes dirigeantes. Toutefois, chez Tassili un certain manque de maturité interne vis-à-vis de l'ouverture à l'export a été constaté.
- **Manque de compétence et de ressource humaine qualifiée.** L'un des obstacles majeurs auxquels les entreprises font face dans leur démarche d'exportation réside dans le manque de compétences internes adaptées aux exigences des marchés internationaux. Cet insuffisance se manifeste à plusieurs niveaux et compromet la capacité de l'entreprise à concevoir, mettre en œuvre et piloter efficacement une stratégie d'exportation.
  - a) Dans un contexte d'internationalisation, la maîtrise des langues étrangères, en particulier l'anglais, est essentiel pour communiquer avec les partenaires et consommateurs directement ou indirectement (via le produit). Aussi, l'absence de la sensibilisation aux différences culturelles.
  - b) Souvent, les ressources humaines ne sont pas mobilisées ou formées en vue de soutenir l'expansion internationale. Le recrutement de profils adaptés (chargé export, logisticien international...) est parfois négligé, et c'est totalement le cas de Tassili qui n'a pas de service d'exportation au sein de son organisme, ce qui rend la gestion opérationnelle des ventes à l'étranger difficile et limite leur efficacité en matière d'identification des clients et partenaires potentiels.
- **Contraintes réglementaires.** Elle constitue un frein majeur à l'exportation, en particulier pour les entreprises peu familiarisé avec le concept d'internationalisation. Ces contraintes

## Chapitre 3. Etude de la stratégie d'internationalisation au sein de la laiterie DBK, cas de Tassili.

varient fortement d'un pays à l'autre, englobent un large éventail de règles touchant la conformité des produits, les procédures douanières, les normes sanitaires.

- **La concurrence.** L'un des défis majeurs pour une entreprise souhaitant s'implanter à l'international est la concurrence intense présente sur les marchés domestique et internationaux. Tassili est déjà exposé à une concurrence accrue face à des firmes qui dominent le marché locale (Rouïba, Ifruit, ...).

### 7 Les actions correctives mises en œuvre par Tassili.

Tassili a pris conscience de plusieurs défaillances internes ayant freiné sa stratégie d'internationalisation. Cette prise de recul a conduit à la mise en place de plusieurs actions correctives stratégiques, tant sur le plan opérationnel qu'organisationnel.

- **Reconfiguration de la chaîne d'approvisionnement.** Recours à des fournisseurs locaux.

L'un des principaux problèmes identifiés concernait les coûts de production excessivement élevés dus à l'importation de matière première et d'emballage depuis l'étranger. Pour y remédier, Tassili a fait le choix de remplacer ses fournisseurs étrangers par des partenaires locaux, ce qui a permis une réduction significative des coûts logistique et de production.

Parmi ces nouveaux partenaires.

- Agro film packaging.** Une SARL fondé en 1989, spécialisée dans le packaging, la production de films techniques et d'emballage.
- Fouara SARL.** Une conserverie familiale fondée en 2013 composé de deux unités, l'une Didier à la conserve alimentaire l'autre à la production de boisson gazeuse et de jus. Tassili y sous-traite une partie de sa production.

Cette relocalisation de la chaîne d'approvisionnement a permis à l'entreprise de réduire son coût unitaire de production (-15%), notamment pour les formats 25CL et 1L. En conséquence, le prix de vente a été revu à la baisse, ce qui rend l'offre plus compétitive sur les marchés internationaux y compris sur ceux déjà ciblé antérieurement.

- **Remobilisation des ressources humaines.** Tassili souhaite retravailler sa stratégie d'internationalisation, l'un des leviers fondamentaux à mobiliser et sans doute sa ressources humaines, si celle-ci souffre d'un manque de compétences, d'un manque d'ouverture à l'international, il devient impératif d'adopter une démarche progressive, structurée, et inclusive pour réussir la transformation.
  - a) l'objectif est de rendre les équipes autonomes agiles et prête à s'ouvrir à un nouvel environnement concurrentiel.

## Chapitre 3. Etude de la stratégie d'internationalisation au sein de la laiterie DBK, cas de Tassili.

- b) Accompagnement au changement et communication interne. une communication régulière transparente et positive est essentielle pour lever les freins psychologiques.
  - c) Expliquer clairement le sens stratégique de l'internationalisation.
  - d) Impliquer les équipes dès le début du processus.
- **Ajustement de l'offre produit aux exigences des marchés étrangers.** Dans le cadre de sa stratégie de relance, Tassili a intégré les facteurs clés de succès à l'international.
- a) les différences culturelles.
  - b) la langue.
  - c) les habitudes de consommation.
  - d) le pouvoir d'achat des consommateurs étrangers.

Pour répondre à ces enjeux, plusieurs ajustements ont été mis.

- a) **Diversification de la gamme.** Nouveau goût ont été introduits tels que l'abricot l'ananas, ainsi qu'un goût mangue spécifiquement conçu pour l'exportation.
- b) **Modification de l'emballage.** à la suite du changement de fournisseur, un nouveau design d'emballage a été adopté, plus en adéquation avec les habitudes de consommation et les capacités financières des marchés cibles (pouvoir d'achat).
- c) **Multilinguisme sur les étiquettes.** Afin de faciliter la compréhension du produit par des consommateurs étrangers, l'étiquetage a été réalisé en deux langues l'arabe et l'anglais. Dans le cadre d'une stratégie marketing Didier à l'étranger, un site web adéquat est une étape stratégique et incontournable pour toute entreprise. Tassili a décidé alors, d'adapter son site web aux normes internationales, car c'est la vitrine mondiale de l'entreprise, un levier essentiel pour attirer, informer, être compris facilement et Rassurer les visiteurs sur le sérieux de l'entreprise et S'adapter aux pratiques culturelles et commerciales. Un site non adapté peut au contraire freiner l'engagement des visiteurs et nuire à l'image de marque. Cependant, Tassili vise à créer une expérience utilisateur cohérente rassurante et performante pour les clients étrangers. Car, un site bien adapté devient un outil de conversion et de croissance essentielle pour toute entreprise en phase d'internationalisation.
- d) **Participation à des salons internationaux.** Tassili s'est engagé à renforcer sa visibilité en prenant part à plusieurs salons et foire commercial international dans l'objectif d'élargir son portefeuille client et de consolider sa réputation à l'étranger.

### 8 Recommandation pour redresser la marque.

## Chapitre 3. Etude de la stratégie d'internationalisation au sein de la laiterie DBK, cas de Tassili.

L'étude de cas de la laiterie DBK Tassili illustre les défis auxquels sont confrontées les PME agroalimentaires dans leur processus d'internationalisation. L'expérience d'exportation vers la Tunisie a mis en évidence des lacunes organisationnelles et stratégique. En s'appuyant sur un plan de redressement bien structuré, Tassili se positionne désormais comme l'une des entreprises capable d'exporter de manière autonome.

### Objectif. Réussir l'internationalisation progressive et durable de Tassili

**Tableau 3.4. Stratégie d'internationalisation recommandée pour Tassili DBK.**

Stratégie	Objectifs	Actions	Résultats
<b>Structuration d'une présence commerciale locale</b>	Créer des relais solides dans les marchés cibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantation d'un bureau de représentation ou filiale commerciale dans le marché le plus porteur (Afrique, Moyen-Orient)</li> <li>- Renforcer les partenariats stratégiques avec des distributeurs exclusifs</li> </ul>	Présence terrain, meilleur suivi client, fidélisation
	Développer un réseau de distribution contrôlé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer un réseau d'agents commerciaux</li> <li>- Former les équipes commerciales par rapport à la marque</li> </ul>	Maitrise de la marque à l'international
<b>Diversification des produits</b>	Adapter l'offre à des segments spécifiques (produit de niche)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lancer une gamme premium</li> <li>- Adapter les produits aux attentes spécifiques par pays</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alignement sur les tendances</li> <li>- Augmentation des marges</li> </ul>
	Développer l'innovation continue	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer un service R&amp;D agile orienté export</li> <li>- Collaboration avec</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produits à forte valeur perçue</li> <li>- Fidélisation</li> </ul>

## Chapitre 3. Etude de la stratégie d'internationalisation au sein de la laiterie DBK, cas de Tassili.

		des partenaires locaux	client
<b>Renforcement des capacités industrielles et logistiques</b>	Améliorer la compétitivité industrielle	Investir dans des équipements de production plus flexibles	Coût de production maîtrisé à l'export
	Optimiser la chaîne de valeur internationale	Créer un hub logistique régional Etudier la production locale sous licence	Délais de livraison réduits
<b>Professionnalisation de la marque à l'international</b>	Renforcer la notoriété de marque	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lancer des campagnes de branding</li> <li>- Obtenir des certifications internationales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une forte image de marque</li> <li>- Gagner la confiance des clients</li> </ul>
<b>Maitrise financière</b>	Stabiliser les revenus export	- Mettre en place un contrôle de gestion export (EX : suivi des marges)	Rentabilité contrôlée et anticipation des besoins en cash
	Recherche des financements pour l'international	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solliciter des aides publiques à l'export</li> <li>- Explorer des partenariats ou investisseurs étrangers</li> </ul>	Capacité d'investissement renforcée

Source. Etablie par l'étudiante.

### Entretien semi directif

#### Objectif du questionnaire

Comprendre les motivations, les obstacles, les apprentissages et les perspectives liés à la stratégie commerciale de diversification et d'internationalisation de l'entreprise Tassili, à travers.

La vision du responsable commercial.

Profil du répondant.

## Chapitre 3. Etude de la stratégie d'internationalisation au sein de la laiterie DBK, cas de Tassili.

---

Nom. TRAD

Prénom. Toufik

Poste. Responsable commercial

Durée : 30 min.

### **Questionnaire.**

1. Qu'est ce qui a motivé l'entreprise à diversifier son offre au-delà du lait pasteurisé et du fromage à pâte molle ?
  - La première impulsion vient de la nécessité de sécuriser notre croissance rester concentré uniquement sur le lait pasteurisé et le fromage à pâte molle limiter notre potentiel face à un marché local de plus en plus concurrentiel l'entreprise a vu dans la diversification un levier pour renforcer sa position elle a aussi été poussé par une demande croissante des consommateurs pour des produits à valeur ajoutée notamment les fromages à tartiner les crèmes et les boissons laitiers la diversification permettait d'optimiser l'utilisation de la matière première le lait et de rentabiliser les équipements existants.
  
2. Quels ont été les critères principaux pour choisir les nouveaux produits à lancer (crème, fromage à tartiner, boissons, etc.) ?
  - La demande du marché.
  - La faisabilité technique.
  - La rentabilité.
  - Le positionnement du marché.
  - La possibilité de se différencier notamment en matière de goût.
  - Innovation.
  
3. Quels ont été les principaux défis rencontrés lors de la commercialisation des nouveaux produits ?
  - L'acceptation du produit par le consommateur.
  - Le positionnement prix.
  - La distribution.
  - la communication.

## Chapitre 3. Etude de la stratégie d'internationalisation au sein de la laiterie DBK, cas de Tassili.

---

4. Pourquoi l'entreprise a-t-elle décidé de se tourner vers l'exportation ?
  - Nous avons vu dans l'exportation une opportunité de croissance mais aussi un moyen de valoriser notre savoir. l'exportation répondait à un besoin de diversification géographique du chiffre d'affaire le marché algérien est porteur mais parfois imprévisible (pouvoir d'achat) de plus nous avons constaté une demande croissante pour les produits algériens à l'étranger notamment dans les communautés issue de l'immigration (une demande des clients satisfaits par nos produits). C'est une stratégie de long terme ne dépend pas d'un seul territoire.
  
5. Quelle stratégie d'exportation a été privilégiée au départ. Directe ou indirecte ? pourquoi ?
  - L'indirect s'est imposé naturellement nous manquions d'expérience à l'international et souhaitons nous adosser à des partenaires installés notamment pour la distribution cela nous a permis d'apprendre progressivement sans trop de risques financiers humains l'export direct est plus ambitieux mais demande une structure que nous n'avions pas encore consolider.
  
6. Retour sur l'expérience tunisienne quels enseignements en avez-vous tiré à titre personnel et pour l'organisation ?
  - La non conclusion d'un contrat, n'est pas un frein mais une opportunité d'apprendre pour l'entreprise cela a mis en lumière l'importance de bien comprendre le marché d'accueil la nécessité de préparer une offre compétitive et surtout de ne pas négliger les aspects logistiques et réglementaires.
  
7. Quelles actions concrètes ont été mises en place après l'abandon afin d'améliorer la compétitivité de l'offre à l'export ?
  - Réduction des coûts de production.
  - Amélioration de l'offre.
  - changement de fournisseur.
  - Renforcement compétences internes.
  
8. Quel rôle les partenaires locaux ont-ils joué dans cette dynamique de redressement ?

## Chapitre 3. Etude de la stratégie d'internationalisation au sein de la laiterie DBK, cas de Tassili.

---

- Des partenaires comme Agro film packaging et Fouara ont permis d'améliorer la qualité du packaging et du produit selon les standards internationaux. Même les délais de livraison sont réduits grâce à la proximité.
9. La Tunisie reste-t-elle une cible ? et quels sont les nouveaux marchés visés ?
- Oui après la réduction des coûts on veut toujours récupérer le marché tunisien aujourd'hui l'entreprise se tourne vers des marchés Afrique subsaharienne notamment au Niger et Sénégal ainsi que la Mauritanie. Mais surtout les pays ou l'état offre des facilités et des aides.
10. Pensez-vous que Tassili est aujourd'hui prête pour réussir une stratégie d'exportation directe ?
- Je dirais que nous sommes en phase de transition nous avons les produits l'ambition les premiers contacts mais il nous faut encore consolider notre savoir savoir-faire et savoir-être à l'international nous avançons avec prudence mais avec conviction l'export direct viendra mais au bon moment.
11. En tant que responsable commercial, quel message souhaiteriez-vous transmettre aux exportateurs algériens dans le secteur de l'agroalimentaire ?
- Je leur dirai de ne pas sous-estimer la complexité de l'export mais de ne pas en avoir peur non plus il faut y aller préparer, méthodique, et à l'écoute ce n'est pas juste vendre à l'étranger c'est s'intégrer dans un marché différent avec ses propres règles et répondre à ses exigences. Investir dans la qualité dans la présentation et surtout dans les relations humaines c'est ça le vrai secret.
12. Quelle était la motivation principale de votre participation au salon international de l'agriculture, de l'élevage de l'agro-industrie ?
- Notre objectif était triple.
    - faire connaître la marque Tassili.
    - présenter nos produits.
    - et surtout établir des premiers contacts commerciaux à l'étranger.
13. Quel a été l'accueil des visiteurs, acheteurs ou distributeurs étrangers vis-à-vis de vos produits ?

### **Chapitre 3. Etude de la stratégie d'internationalisation au sein de la laiterie DBK, cas de Tassili.**

---

- Globalement positif les visiteurs ont apprécié le goût le format et l'emballage.

L'étude de la stratégie d'internationalisation de la laiterie Tassili, DBK, révèle une démarche ambitieuse mais confrontée à plusieurs contraintes internes et externes.

## **Chapitre 3. Etude de la stratégie d'internationalisation au sein de la laiterie DBK, cas de Tassili.**

---

### **Conclusion du chapitre.**

Ce chapitre met en lumière, les enjeux multiples auxquels sont confrontées les entreprises nationales. Bien que les opportunités à l'international existent bel et bien, elles restent conditionnées par la capacité des acteurs économiques à surmonter des contraintes structurelles, logistique et réglementaires. Le cas étudié illustre clairement que l'accès aux marchés extérieurs ne repose pas uniquement sur la qualité du produit, mais aussi sur une stratégie d'exportation bien pensée, une bonne connaissance du marché cibles et un accompagnement institutionnel adapté. Ces constats invitent à une réflexion plus large sur les mesures à renforcer pour soutenir durablement les exportateurs algériens.

*Conclusion générale*

## *Conclusion générale.*

---

Dans un contexte de mondialisation croissante et d'intensification de la concurrence, l'internationalisation s'impose comme un levier stratégique majeur pour les entreprises souhaitant élargir leurs opportunités, accéder à de nouveaux marchés et renforcer leur compétitivité. Ce processus loin d'être uniforme, est façonné par une multitude de facteurs internes et externes, qui influence le choix des modes de présence à l'étranger, allant de l'exportation directe à l'implantation physique ou aux alliances stratégiques.

Parmi ces modes, l'exportation demeure la voie privilégiée pour bon nombre d'entreprises, notamment dans les phases initiales de leur ouverture à l'internationale, elle permet de tester de nouveaux marchés à moindre risque, toutefois, cette modalité n'est pas loin d'être un défi, elle exige une stratégie bien définie, une compréhension des marchés ciblés, ainsi qu'une capacité à surmonter les barrières logistiques, réglementaires et culturel.

À travers l'étude théorique et l'analyse empirique menée dans ce travail, il apparaît que le succès à l'international dépend moins du mode d'entrée choisie que de sa cohérence avec les capacités de l'entreprise et les spécificités du marché visé.

L'internationalisation ne peut ainsi être réduite à une simple opération commerciale, elle s'inscrit dans une logique globale de gestion stratégique, mobilisant des ressources, des compétences, des partenariats et une gouvernance adaptée aux exigences du contexte international.

Enfin, Le choix du mode de présence à l'étranger reste une décision stratégique majeure. Pour une entreprise algérienne comme Tassili, qui évolue dans un environnement contraint, les modes d'entrée peu risqués tels que l'exportation directe ou indirecte sont généralement privilégiés. Toutefois, à mesure que l'entreprise acquiert de l'expérience et développe ses capacités, des options plus intégrées comme la joint-venture ou la création d'une filiale commerciale peuvent être envisagées. L'essentiel est d'assurer une cohérence entre les ambitions internationales de l'entreprise, ses ressources, et les spécificités du marché cible.

# *Annexes*

## **1. Liste des produits commercialisés par Tassili.**

### **- Lait de consommation.**

Le lait pasteurisé conditionné est un produit que l'Etat subventionne en pourvoyant la poudre de lait.

Produits	Composition
Lait tassili écrème. c'est un produit qui est fabriqué à base de la poudre de lait	Eau traitée, poudre de lait, matière grasse de lait
L'ben. c'est de lait fermenté pasteurisé avec texture légère sans conservateur et sans colorant	Eau traitée, lait écrémé, poudre de lait, matière grasse de lait, ferment lactique
Raib. c'est de lait caillée pasteurisée avec texture épaisse et caillée à base de lait de vache et crème fraîche sans colorant et sans conservateur	Eau traitée, lait écrème, poudre de lait, matière grasse, ferment lactique, présure

### **- Pâte à molle.**

Camembert c'est de fromage à pâte molle à croûte fleurie fabriqué avec du lait de vache.

Produits	Composition
Camembert brie en galette	Lait pasteurisé, ferments, pénicillium, sel chlorure de calcium, présure, SIN509
Camembert coulommiers	Lait pasteurisé, ferments, pénicillium, sel chlorure de calcium, présure, SIN509
Camembert brie en portion	Lait pasteurisé, ferments pénicillium, sel, chlorure de calcium, présure, SIN509
Camembert tassili	Lait pasteurisé, ferments pénicillium, chlorure de calcium, présure, SIN509
Camembert Akfadou	Lait pasteurisé, ferments pénicillium, sel, chlorure de calcium, présure, SIN509
Camembert la cigogne	Lait pasteurisé, ferments pénicillium, sel, chlorure de calcium, présure, SIN509
Camembert tassili allégé 250g	Lait de vache écrémé pasteurisé, ferments, pénicillium, présure, sel.

### **- Crème fraîche**

C'est un produit laitier pasteurisé et mûri obtenu par l'écumage du lait de vache.

Produit	Composition
Crème fraîche liquide	Eau, graisse végétale, poudre de lait écumé, sucre, arôme, stabilisants, épaississantes
Crème fraîche tassili	Crème fraîche de lait de vache, ferment lactiques

- **Fromage à tartiner**

C'est un aliment à partir de lait de coagulé avec texture onctueuse et gourmande.

Produit	Composition
Sebaou ail et fines herbes	Lait pasteurisé, ferments lactique, présure, crème fraîche, pasteurisé, protéine de lait, sel, ail, fines herbe, additifs alimentaires
Sebaou au camembert	Lait pasteurisé, ferments lactique, présure, crème fraîche, pasteurisé, protéine de lait, sel, additifs alimentaires
Sebaou nature au sel	Lait pasteurisé, ferments lactique, présure, crème fraîche, pasteurisé, protéine de lait

- **Fromage frais**

C'est le fromage blanc avec texture crémeuse et consistante de lait de vache sans colorants.

Produit	Composition
Fromage frais régime	Lait pasteurisé, ferments lactique, présure
Fromage frais nature	Lait pasteurisé, ferments lactique, présure
Fromage frais aromatisé vanille	Lait pasteurisé, ferments lactique, présure, sucre, arôme vanille
Fromage frais aromatisé citron	Lait pasteurisé, ferments lactique,

	présure, sucre, arôme citron
Fromage frais aromatisé fraise	Lait pasteurisé, ferments lactique, présure, sucre, arôme fraise
Fromage frais aromatisé abricot	Lait pasteurisé, ferments lactique, présure, sucre, arôme abricot

#### - Yaourt à boire

C'est la fermentation du lait dans des cuves avant d'être brassé pour obtenir une texture onctueuse.

Produit	Composition
Tassi amande coco	Lait reconstitué partiellement écrémé, sucre, additifs alimentaire, arôme coco
Tassi fraise	Lait reconstitué partiellement écrémé, sucre, additifs alimentaire, arôme fraise
Tassi abricot	Lait reconstitué partiellement écrémé, sucre, additifs alimentaire, arôme abricot
Tassi banane	Lait reconstitué partiellement écrémé, sucre, additifs alimentaire, arôme banane

#### - Boissons

Produit	Composition
Lait chocolaté	Lait partiellement écrémé, sucre, cacao, épaississant SIN407, vitamines
Tassilo au lait et aux fruits exotiques	Eau traitée, sucre, concentré de jus d'orange, crème de lait, pectine, acide citrique, arôme concentré de poire, de pêche, colorant naturel
Tassilo boisson au lait fraise banane	Eau traitée, sucre, purée de banane, crème de lait, pectine, acide citrique arôme concentré de pomme, de fraise, colorant naturel

Tassili cocktail	Eau traitée, sucre, concentré de jus d'orange, purée de mangue, jus de fruit de la passion, acide citrique arôme concentré de mangue, d'ananas, colorant naturel
Tassili orange mangue	Eau traitée, sucre, concentré de jus d'orange, purée de mangue, acide citrique, arôme concentré de poire, de pêche, colorant naturel
Tassili orange	Eau, sucre, concentré de jus d'orange, cellules d'orange, acide citrique, stabiliser E466, arôme, colorant naturel
Tassili Mangue	Eau traitée, sucre, base de mangue (concentré de mangue, arôme de mangue identique au naturel). Additifs destinés à l'usage alimentaire : conservateurs (SIN 211, SIN 202), agent dispersant (propylène glycol) SIN 1520, régulateur d'acidité SIN 330, agent épaississant SIN 466, antioxydant SIN 300.
Tassili Ananas	Eau traitée, sucre, base d'ananas, concentré d'ananas, arôme d'ananas identique au naturel. Additifs alimentaires destinés à l'usage alimentaire : conservateurs (SIN 211, SIN 202), agent dispersant (propylène glycol) SIN 1520, régulateur d'acidité SIN 330, agent épaississant SIN 466, antioxydant SIN 300.
Tassili Abricot	Eau traitée, sucre, base d'abricot (pulpe d'abricot, arôme d'abricot identique au naturel). Additifs

	alimentaires destinés à l'usage alimentaire : conservateurs (SIN 211, SIN 202), agent dispersant (propylène glycol) SIN 1520, régulateur d'acidité SIN 330, agent épaississant SIN 466, antioxydant SIN 300.
--	--

2. La facture pro forma établie par l'ALGEX.

<b>Entête de l'Entreprise</b> (Coordonnées + Logo)				
Nom ou Raison sociale :		Tél :		
Adresse :		Fax :		
N° R.C. :		Email :		
NIF :		Site web :		
Banque :				
Compte n° :				
Code Swift :				

**FACTURE N° : .....**

Lieu et date :

**Client :**  
Nom du client  
Adresse :  
Tél. :  
Fax  
Email :  
Site web :

DESIGNATION	Quantité	Unité de mesure	Prix unitaire en devise	Montant total en devise
Produit				
Total Général				

Montant total en chiffre et en lettres (avec mention obligatoire de l'INCOTERMS)

Mode de paiement :

Port de chargement :

Port de déchargement :

3. Le certificat phytosanitaire établi par l'ALGEX.

***République Algérienne Démocratique et Populaire***  
***Ministère de l'Agriculture***

*Direction des Services Agricoles  
et du Développement Rural  
de la wilaya*

*Inspection phytosanitaire du poste frontière :  
Aéroport Houari Boumediène*

***Certificat Phytosanitaire***

N° ..... du .....

***Description de l'Envoi***

*Nom et Adresse de l'expéditeur : .....*

*Nom et Adresse déclarés du destinataire : .....*

*Nombre et Nature des colis : .....*

*Marques des colis : .....*

*Lieu d'origine : .....*

*Moyen de transport déclaré : .....*

*Point de sortie déclaré : .....*

*Nom du produit et quantité déclaré : .....*

*Nom botanique du produit : .....*

*Il est certifié que le produit végétal décrit ci-dessus a été inspecté et reconnu indemne d'ennemis visés par la réglementation phytosanitaire et pratiquement indemne d'autres ennemis dangereux et qu'il est jugé conforme à la réglementation phytosanitaire dans le pays importateur.*

***Traitement de désinfestation et/ou de désinfection***

*Date : ..... Type de traitement : .....*

*Produit chimique : ..... Durée et température : .....*

*Matière active : ..... Renseignements : .....*

*Concentration : .....*

***Déclaration supplémentaire***

.....

.....

.....

*Nom et Prénom de l'agent de contrôle : .....*

*Etabli à : ..... Le .....*

*Signature et Cachet*

**Questionnaire.**

**1. Qu'est ce qui a motivé l'entreprise à diversifier son offre au-delà du lait pasteurisé et du fromage à pâte molle ?**

.....

**2. Quels ont été les critères principaux pour choisir les nouveaux produits à lancer (crème, fromage à tartiner, boissons, etc.) ?**

.....

...

**3. Quels ont été les principaux défis rencontrés lors de la commercialisation des nouveaux produits ?**

.....

...

**4. Pourquoi l'entreprise a-t-elle décidé de se tourner vers l'exportation ?**

.....

**5. Quelle stratégie d'exportation a été privilégiée au départ. Directe ou indirecte ? pourquoi ?**

.....

...

**6. Retour sur l'expérience tunisienne quels enseignements en avez-vous tiré à titre personnel et pour l'organisation ?**

.....

....

**7. Quelles actions concrètes ont été mises en place après l'abandon afin d'améliorer la compétitivité de l'offre à l'export ?**

.....

...

**8. Quel rôle les partenaires locaux ont-ils joué dans cette dynamique de redressement ?**

.....

....

**9. La Tunisie reste-t-elle une cible ? et quels sont les nouveaux marchés visés ?**

.....

**10. Pensez-vous que Tassili est aujourd'hui prête pour réussir une stratégie d'exportation directe ?**

.....

**11. En tant que responsable commercial, quel message souhaiteriez-vous transmettre aux exportateurs algériens dans le secteur de l'agroalimentaire ?**

.....

...

**12. Quelle était la motivation principale de votre participation au salon international de l'agriculture, de l'élevage de l'agro-industrie ?**

.....

...

**13. Quel a été l'accueil des visiteurs, acheteurs ou distributeurs étrangers vis-à-vis de vos produits ?**

.....

...

# *Bibliographie*

## ***Bibliographie***

---

### **Ouvrages.**

- HUGONNIER (B), Entreprises multinationales, 2007, in Encyclopédie de gestion, sous la direction de Simon (y) et Joffre (P)
- Jean-Louis AMELON, Jean-Marie CARDEBAT, les nouveaux défis de l'internationalisation, quel développement international pour les entreprises après la crise ?, éd De Boeck Paris, 2010
- Jean-Paul LEMAIRE, développement international de l'entreprise, stratégie d'internationalisation, éd, Dunod, Paris, 1997
- Olivier MEIER et Guillaume SCHIER Entreprise multinationales : stratégie, restructuration, éd Dunod, paris, 2005,
- VERNON (R). (1979) : « The product cycle hypothesis in a new international environment », Oxford Bulletin of economics and statistics

### **Revue et articles.**

- BEAMISH, PW., LUPTON, NC., 2009, « Managing joint-ventures », *Academy of Management Perspectives*,
- JOHANSON, J-E., VAHLNE, J-E., 1977, « The internationalization process of the firm : a model of knowledge and increasing foreign market commitment », *Journal of International Business Studies*
- Revue Algérienne de l'économie et finances L'internationalisation des entreprises: Entre la théorie et la réalité des échanges (Samsung Un mode d'internationalisation particulier) Louiza AMZIANE N°: 03-Avril 2015
- Revue management et avenir stratégies d'internationalisation: une articulation des travaux de Porter et Perlmutter par Eric Maillot.

### **Webographie.**

- [europa.eu](http://europa.eu)
- [Guide-Exportateur-Algerien-2021.pdf](#)
- [www.banquemonddiale](http://www.banquemonddiale).
- [www.commerce.gov.dz](http://www.commerce.gov.dz)
- [www.ons.dz](http://www.ons.dz)
- [www.toupie.org](http://www.toupie.org)
- [www.tresor.economie.gouv.fr](http://www.tresor.economie.gouv.fr)

## *Résumé*

---

### **Résumé.**

Ce mémoire s'intéresse à la stratégie d'internationalisation des entreprises, dans un contexte de mondialisation et de diversification économique, il analyse les différents modes d'implantation à l'étranger et les facteurs de réussite.

A travers l'étude de cas de la laiterie Tassili Draa Ben Khedda, il examine les motivations et contraintes lors d'une tentative d'exportation.

Enfin il met en évidence l'importance d'une préparation stratégique, d'une adaptation de l'offre et d'un accompagnement institutionnel ce travail vise à identifier les leviers clés d'une internationalisation réussite.

### **Abstract.**

This thesis focuses on corporate internationalization strategy of companies in a context of globalization and economic diversification. It analyses the different modes of establishment aboard and the key success factors.

Through the case study of the Dairy Tassili Company, Draa Ben Khedda, it explores the motivation and constraints experienced during an export attempt.

Finally, it highlights the importance of strategic preparation, product adaptation, and institutional support. The goal is to identify the main levers of successful internationalization.

### **الملخص.**

يركز هذا البحث على استراتيجية التدويل لدى الشركات في سياق العولمة والتنويع الاقتصادي، حيث يحلل مختلف أساليب التمركز في الخارج وعوامل النجاح الرئيسية.

ومن خلال دراسة حالة ملبنة طاسيلي بذراع بن خدة، يتناول الدوافع والقيود التي واجهتها أثناء محاولة التصدير.

ويبرز في الختام أهمية الإعداد الاستراتيجي، وتكثيف العرض، والمرافقة المؤسسية. يهدف هذا العمل إلى تحديد الرافعات الأساسية لتحقيق تدويل ناجح

## *Table des matières*

---

REMERCIEMENT .....	
DEDICACE.....	
LISTE DES FIGURES .....	
LISTE DES TABLEAUX .....	
LISTE DES ABREVIATIONS.....	
SOMMAIRE .....	
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE 1. LE PROCESSUS D’INTERNATIONALISATION. ....	5
SECTION 1. INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES. CONCEPT ET APPROCHE THEORIQUE.....	5
<b>1. Définition de l’internationalisation. ....</b>	<b>5</b>
1.1 L’internationalisation.....	5
1.2 La mondialisation. ....	5
1.3 La multinationale. ....	5
1.4 L’organisation mondiale du commerce.....	5
<b>2 Les facteurs de la globalisation de l’économie.....</b>	<b>5</b>
2.1 L’ouverture progressive des frontières et la création de nouveaux espaces économique.....	5
2.2 La montée du libéralisme économique. ....	5
2.3 Libéralisation des marchés financiers. ....	9
2.4 Le développement des nouvelles technologies de l’information et de la communication (NTIC).....	10
2.5 La tendance au rapprochement des modes de consommation.....	10
<b>3. Les fondements théoriques de l’internationalisation. ....</b>	<b>10</b>
3.1. La recherche d’avantages spécifiques.....	10
3.2. L’optimisation du cycle de vie des produits. ....	11
3.3. Le paradigme OLI de Dunning. ....	12
SECTION 2. AU-DELA DES FRONTIERES : LES CLES DE L’INTERNATIONALISATION.....	13
<b>1. Les motifs stratégiques de l’internationalisation.....</b>	<b>13</b>
1.1 Le développement de nouveaux relais de croissance. ....	13
1.2 Une meilleure répartition de risque entre pays.....	13

1.3	Une réponse à la globalisation du marché.....	13
1.4	L'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.....	14
<b>2</b>	<b>Les trois principales phases du développement international. ....</b>	<b>14</b>
2.1	L'internationalisation initiale (ou first landing).....	14
2.2	Le développement local (ou go native).....	15
2.3	La multinationalisation (et, a fortiori, la globalisation). ....	15
<b>3.</b>	<b>Les incitations à l'internationalisation.....</b>	<b>16</b>
.3.1.	À la phase d'internationalisation initiale : le rôle clé de « l'avantage spécifique ».	17
.3.2.	À la phase de développement local : le rôle clé de « l'avantage de localisation ».	17
.3.3.	À la phase de la multinationalisation ou de la globalisation : le rôle clé de « l'avantage d'internalisation ».	18
	<b>SECTION 3. ENTRE LOGIQUE STRATEGIQUE ET OBJECTIFS DE CROISSANCE.....</b>	<b>20</b>
<b>1.</b>	<b>Portée de la distinction « global/local » dans la définition des activités'.....</b>	<b>20</b>
1.1	La grille « global/local » et l'identification du potentiel d'internationalisation des activités.	20
<b>2</b>	<b>Stratégies et modes d'organisation requis selon la position des activités sur la grille « global/local ».....</b>	<b>22</b>
2.1	Options stratégiques et choix d'organisation dans les industries à dominante globale.	23
2.2	Options stratégiques et choix d'organisation dans des activités à dominante locale.	23
2.3	Options stratégiques et choix d'organisation des activités mixtes, «globales/locales ».	24
<b>3.</b>	<b>Les objectifs de la stratégie d'internationalisation.....</b>	<b>25</b>
	<b>CHAPITRE 2. LA DEMARCHE STRATEGIQUE DE L'INTERNATIONALISATION. FORMULATION, IMPLANTATION, ET MAITRISE DES RISQUES.....</b>	<b>28</b>
	<b>SECTION 1. LA FORMULATION DE LA STRATEGIE INTERNATIONALE.....</b>	<b>29</b>
<b>1</b>	<b>Définition de la mission et des objectifs de l'entreprise.....</b>	<b>29</b>
<b>2</b>	<b>Le diagnostic externe.....</b>	<b>29</b>
2.1	L'analyse du macro-environnement.....	30

2.2	L'analyse du micro-environnement.....	30
<b>3</b>	<b>Le diagnostic interne. ....</b>	<b>31</b>
3.1.	La segmentation stratégique. ....	32
3.2.	La chaîne de valeur.....	32
3.3.	Les facteurs clés de succès (FCS). ....	33
3.4.	L'analyse du portefeuille d'activités. ....	33
3.5.	Les stratégies génériques. ....	34
<b>4</b>	<b>L'élaboration des choix stratégiques.....</b>	<b>34</b>
<b>5</b>	<b>Choix entre les différentes stratégies. ....</b>	<b>35</b>
<b>6</b>	<b>Mise en œuvre de la stratégie retenue.....</b>	<b>36</b>
	<b>SECTION 2. LES MODES D'IMPLANTATION A L'ETRANGER.....</b>	<b>37</b>
<b>1.</b>	<b>Les modes de croissance. ....</b>	<b>37</b>
1.1	Croissance interne.....	37
1.2	La croissance externe. ....	43
	<b>SECTION 3 : ANALYSE DES FACTEURS DE SUCCES ET DES RISQUES DANS</b>	
	<b>LE PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION. ....</b>	<b>46</b>
<b>1.</b>	<b>les facteurs clés de la stratégie d'internationalisation. ....</b>	<b>46</b>
1.1	Sélectionner les marchés étrangers. ....	46
1.2	Le timing de l'entrée sur le marché. ....	47
<b>2</b>	<b>La gestion des risques internationaux. ....</b>	<b>48</b>
2.1	Le risque pays. ....	48
2.2	Les risques de change. ....	50
	<b>CHAPITRE 3. ÉTUDE DE LA STRATEGIE D'INTERNATIONALISATION AU</b>	
	<b>SEIN DE DE LA LAITERIE DBK, CAS DE TASSILI. ....</b>	<b>54</b>
	<b>SECTION 1. L'EXPORTATION EN ALGERIE.....</b>	<b>55</b>
<b>1</b>	<b>L'exportation en Algérie. ....</b>	<b>55</b>
<b>2</b>	<b>Liste des produits les plus exportés à l'étranger. ....</b>	<b>55</b>
<b>3</b>	<b>La structure de l'exportation en Algérie. ....</b>	<b>56</b>
<b>4</b>	<b>Le processus de l'exportation en Algérie. ....</b>	<b>58</b>
4.1	Les objectifs de l'exportation. ....	58
4.2	Sélectionner le marché. ....	58
4.3	Les circuits de distribution. ....	59
4.4	La recherche des clients. ....	60
4.5	La politique de commercialisation des produits. ....	61

4.6	La politique des prix. ....	62
4.7	Le contrat de vente international. ....	63
4.8	Le contrôle phytosanitaire. ....	66
4.9	Les dispositions d'appui à l'exportation. ....	66
<b>SECTION2. PRESENTATION DE L'ORGANISATION. ....</b>		<b>71</b>
<b>1</b>	<b>Historique de la laiterie de Draa ben Khedda. ....</b>	<b>71</b>
<b>2</b>	<b>Présentation de la laiterie Draa Ben Khedda Tassili. ....</b>	<b>71</b>
<b>3</b>	<b>Position géographique. ....</b>	<b>72</b>
<b>4</b>	<b>Fiche technique de la laiterie Draa ben Khedda. ....</b>	<b>72</b>
<b>5</b>	<b>L'organigramme de la laiterie Draa Ben Khedda. ....</b>	<b>73</b>
<b>6</b>	<b>La politique produit de la laiterie Draa ben Khedda tassili. ....</b>	<b>75</b>
<b>7</b>	<b>Les missions de l'entreprise. ....</b>	<b>75</b>
<b>8</b>	<b>Les objectifs de l'entreprise. ....</b>	<b>75</b>
<b>SECTION 3. ÉTUDE DE CAS. LA STRATEGIE D'EXPORTATION DE LA</b>		
<b>LAITERIE DRAA BEN KHEDDA (CAS DE LA BOISSON TASSILI.) ....</b>		<b>77</b>
<b>1</b>	<b>Les produits commercialisés par la laiterie Draa Ben Khedda Tassili. ....</b>	<b>77</b>
<b>2</b>	<b>Le choix stratégique et mode d'implantation choisie par Tassili. ....</b>	<b>77</b>
<b>3</b>	<b>Cadre théorique. ....</b>	<b>77</b>
<b>4</b>	<b>La mise en œuvre chez Tassili. ....</b>	<b>78</b>
<b>5</b>	<b>Stratégie d'internationalisation. Cas de l'exportation vers la Tunisie. ....</b>	<b>78</b>
5.1	Choix du mode d'implantation. ....	78
5.2	Les pays importateurs des produits Tassili. ....	79
5.3	Tentative d'exportation directe vers la Tunisie. ....	79
5.4	Pourquoi la boisson à base de jus de fruit ? ....	79
<b>6</b>	<b>Les freins à l'exportation rencontrés. ....</b>	<b>81</b>
<b>7</b>	<b>Les actions correctives mises en œuvre par Tassili. ....</b>	<b>83</b>
<b>8</b>	<b>Recommandation pour redresser la marque. ....</b>	<b>84</b>
<b>CONCLUSION GENERALE. ....</b>		<b>93</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE ....</b>		<b>105</b>
<b>RESUME. ....</b>		<b>106</b>
<b>TABLE DES MATIERES ....</b>		<b>107</b>

---