

**UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DE  
GESTION**

**DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES**



**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention d'un  
Diplôme de Master  
en Sciences Commerciales**

**Option : « Commerce et Finance Internationale »**

*Thème :*

**L'analyse des étapes de développement des  
entreprises à l'international : Cas de l'entreprise  
étatique Electro Industries**

**Présenté par :**

CHALLAL Ourdia

SAIDI Dehbia

**Dirigé par :**

M. Mohand CHALLAL

**Jury de soutenance :**

**Président :** .....

**Examineur :** .....

**Encadreur :** .....

**Date de soutenance :** .....



# Remerciements

*On tient à remercier tout d'abord notre promoteur, Mr CHALLAL Mohand, pour sa patience, et surtout pour sa confiance, ses remarques et ses conseils, sa disponibilité et sa bienveillance.*

*On voudrait aussi adresser nos remerciements à tout le personnel de l'entreprise Electro Industries qui nous a accueillie chaleureusement, en particulier notre encadreur Mr HAMAMA, pour ses bonnes explications qui nous ont éclairé le chemin de la recherche et sa collaboration avec nous dans l'accomplissement de ce modeste travail, ainsi que toute l'équipe du service commercial de l'entreprise.*

*Nos vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont apporté à notre recherche en acceptant d'examiner notre travail et de l'enrichir par leurs propositions.*

*Enfin, nous souhaitons remercier tous nos enseignants pour leurs efforts pour nous garantir la continuité et l'aboutissement du programme du Master, ainsi que toutes les personnes qui nous ont apporté leur aide et qui ont contribué à ce travail de recherche.*

# Dédicaces

*Je dédie ce modeste mémoire à toute personne ayant aidé dans son o'élaboration, et qui, sans leur contribution, la réalisation de ce travail aurait été presque impossible.*

*Sans être ni exclusive, ni exhaustive, je suis redevable à ma famille*

- *Mes parents, j'espère que ce travail comptera au moins telle une goutte d'eau dans leur océan de patience, d'amour, de présence durant les périodes des examens, mais surtout de sacrifices et de soutien ;*
- *Ma grand-mère : Abdellaoui Fatima, pour son soutien depuis ma naissance, sa piété et ses précieuses prières pour moi ;*
- *Mes sœurs : Kenza, Ourida et la petite Sabrina que j'aime bien ;*
- *Ma grand-mère (Ghenima), mes tantes (Tassadit, Malika, Arzika, Lila, Malika, Saïda, Farida), à mes cousins un par un.*
- *Spéciale dédicace à mon cousin Abdellaoui Abdenour pour sa présence et son soutien ;*
- *Spéciale dédicace à mon binôme Challal Ourdia pour l'être doux, sincère et pur qu'elle est.*
- *Nul mot ne peut suffire pour exprimer ma gratitude à mes chers camarades et amis.*

*A tous je dis Merci,*

*SAIDI Dehbia*

# Sommaire

## **Introduction générale**

## **Chapitre 1 : Commerce international, firmes multinationales et mondialisation**

### **Introduction**

**Section 1 :** Evolution du commerce international

**Section 2 :** Concepts de l'entreprise et de la firme multinationale

**Section 3 :** Impact du commerce international et des firmes multinationales sur la mondialisation.

### **Conclusion**

## **Chapitre 2 : Internationalisation « définition, déterminants et mode de pénétration des marchés étrangers »**

### **Introduction**

**Section 1 :** Stratégie de l'internationalisation de l'entreprise

**Section 2 :** Déterminants de l'internationalisation des entreprises

**Section 3 :** Modes de pénétration d'un marché étranger

### **Conclusion**

## **Chapitre 3 : Processus d'internationalisation de l'entreprise**

### **Introduction**

**Section 1 :** Préalables à la formulation de la stratégie d'internationalisation

**Section 2 :** Choix de la stratégie d'internationalisation de l'entreprise

**Section 3 :** Effets de l'internationalisation de l'entreprise

### **Conclusion**

# **Cas pratique : Analyse du processus d'internationalisation de l'entreprise étatique Electro Industries**

## **Introduction**

**Section 1** : Présentation de l'organisme d'accueil

**Section 2** : Motivations et obstacles à l'international

**Section 3** : Etapes clés d'internationalisation de Electro Industries

## **Conclusion**

**Critiques et suggestions**

**Conclusion générale**

**Références bibliographiques**

**Annexes**

**Table des matières**

## **Introduction Générale**

Le développement des échanges internationaux est l'un des faits majeurs qui ont marqué l'économie mondiale au cours des dernières décennies. En effet, à partir des années 80, on assiste à un accroissement de l'investissement mondial résultant de l'ouverture des frontières, la libéralisation des échanges, la création de zones de libre-échange et la multiplication des accords commerciaux provoqués par le phénomène de la mondialisation.

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. Cette dynamique, a imposé des changements et des remises en cause d'ordre stratégique, lesquelles soulèvent de nouveaux défis pour les gestionnaires des grandes comme des petites entreprises.

La globalisation sous l'angle économique se traduit par un processus d'internationalisation des entreprises qui constitue l'une des stratégies qui se sont le plus développées depuis la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle, représentant aujourd'hui un défi à relever pour toutes les entreprises. Cette stratégie constitue désormais un processus temporel mais dynamique qui a pour objectif l'introduction de l'entreprise sur des marchés étrangers le plus souvent élargies et différents culturellement, politiquement, juridiquement et économiquement de ceux du marché national.

Cela dit, la variété de formes et de tailles des marchés et le contexte concurrentiel mondial auquel les entreprises sont confrontées les incitent à modifier leurs structures et leurs comportements et à fixer de nouveaux objectifs stratégiques tels que la réduction des coûts, l'accès aux ressources, la création de nouveaux débouchés et le partage des risques sur les différents pays afin de réduire les pertes.

A cet effet, notre travail de recherche mettra l'accent sur l'analyse des étapes de l'évolution de l'entreprise à l'international. En effet, beaucoup d'entreprises se lancent à l'international par opportunisme et de façon empirique mais souvent les résultats de cette démarche ne sont pas ceux espérés, car cette perspective demande une stratégie et un accompagnement et demande à ce que les entreprises énumèrent leurs besoins et les moyens nécessaires à la réussite de cette opération et aussi la mise en place d'un processus à suivre afin d'atteindre les objectifs préalablement fixés.

L'intérêt de ce travail consiste à mettre en évidence comment les entreprises procèdent à l'internationalisation et le processus qu'elles suivent afin de mener à bien cette opération.

A partir de là, découlent les objectifs suivants :

- Choisir le pays dans lequel l'entreprise doit aller ;
- Identifier le processus qui contribue à la réussite de l'opération d'internationalisation ;
- Faire ressortir la stratégie mise en place par l'entreprise pour s'internationaliser.

En ce qui concerne la méthodologie de recherche, tout travail est fondé sur la question du choix d'une approche qui permet de collecter et de réunir les informations nécessaires à ce travail. A cet effet notre sujet sera traité à travers une recherche documentaire constituée d'ouvrages disponibles à la bibliothèque de notre université et aussi des contributions parues dans les revues, magazines et journaux, sans oublier l'utilisation d'Internet qui nous permettra l'accès à toutes sortes d'informations et aux archives de tous travaux concernant le sujet traité.

Puis, une étude analytique sera menée sur les différentes informations et données recueillies de la recherche documentaire afin d'essayer de faire ressortir les étapes d'évolution de l'entreprise à l'international.

Ensuite, une étude de cas se mettra en place comme cas explicatif et illustratif.

Notre travail de recherche qui porte sur l'analyse des étapes de l'évolution des entreprises à l'international s'étalera sur trois chapitres et une étude de cas.

Le premier chapitre intitulé commerce international, firmes multinationales au cœur de la mondialisation servira à frayer un chemin vers l'internationalisation et à mieux se localiser dans le sujet, et sera constitué de trois sections, la première abordera le commerce international son évolution et son rôle dans l'économie mondiale, la seconde section portera sur les firmes multinationales et la troisième parlera du rôle des FMN et du commerce international dans la mondialisation.

Le deuxième chapitre sera consacré à la présentation de l'internationalisation des entreprises. Dans lequel on va citer :

- La définition de l'internationalisation ;
- Les déterminants de l'internationalisation ;

- Les modes de pénétration des marchés étrangers.

Le troisième chapitre portera sur le processus d'internationalisation de l'entreprise, divisé en trois sections, on présentera dans la première section les préalables à la formulation d'une stratégie d'internationalisation, la deuxième correspondra aux différentes stratégies d'internationalisations et la troisième section montrera les effets de l'internationalisation des entreprises.

Et pour finir nous allons introduire une étude de cas faite au niveau de l'entreprise Algérienne Electro Industrie (EI) afin de comprendre ses motivations à l'international ainsi que ses démarches stratégiques mises en œuvre en vue de s'internationaliser.

# **CHAPITRE I : : Commerce international, firmes multinationales et mondialisation**

## **Introduction**

Les échanges sont en constante évolution depuis l'âge de pierre jusqu'à nos jours. La première vague d'expansion qu'a connu le commerce international était à la fin de la seconde guerre mondiale, qui s'est manifestée particulièrement par l'explosion des ventes internationales de marchandises (matières premières, produits manufacturés, produits agricoles ....).

L'essor du commerce mondial de ces dernières décennies est une conséquence de la réduction générale des mesures protectionnistes sur les échanges de marchandises et du développement de la région du Sud-est asiatique. En retour, on peut estimer que le marché vers le libre-échange a favorisé la croissance économique.

Le phénomène majeur qui a contribué au développement du commerce international en général et des firmes multinationales en particulier, est la mondialisation qui est l'accélération, à l'échelle mondiale, des échanges de biens et de services rendue possible grâce à la levée progressive des entraves au commerce.

Ce chapitre porte, en premier lieu sur le commerce international, son évolution à travers le temps et les acteurs qui ont contribué à son développement. En second lieu nous traitons de l'entreprise en général et de la multinationale en particulier et de la place qu'elles occupent dans les échanges internationaux. Et en dernier lieu, on met l'accent sur la firme multinationale et la relation qui puisse exister entre elle et la mondialisation.

## **Section 1 : Evolution du commerce international**

Le commerce international est un fait très ancien qui évolue à travers le temps, il a connu des périodes de récession et de forte croissance. Il correspond aux flux de marchandises et de services entre les différents espaces économiques nationaux.

### **1-Définition du commerce international**

Le commerce international est l'ensemble des activités commerciales requises pour produire, expédier et vendre les biens et services sur la scène internationale, à partir de la production jusqu'à la consommation. Parmi les termes qu'inclut le commerce, on trouve l'importation et l'exportation des biens et services, la concession de licences dans d'autres pays et l'investissement directs à l'étranger.<sup>1</sup>

Dans la littérature économique, beaucoup d'auteurs utilisent les expressions de commerce extérieur et commerce international comme étant synonymes. Le commerce extérieur, c'est celui qui comprend l'ensemble des échanges entre habitants des pays différents. Il est divisé en commerce d'importation et d'exportation.

Le commerce d'importation, c'est celui qui consiste à acheter de l'étranger les produits destinés à la consommation locale. Le commerce d'exportation est celui qui consiste à vendre à l'étranger le bien produit à l'intérieur d'un pays.

En définitive, le commerce extérieur peut être considéré comme l'ensemble des échanges entre un pays et l'ensemble de ses partenaires extérieurs. Et le commerce international peut donc être défini comme l'ensemble de transactions commerciales entre les différentes nations du monde. Il s'agit ici d'un aspect plus dynamique dans ce sens que tout ce qui est produit quelque part est vendu, et consommé ailleurs.

L'échange international est un moyen de créer un intérêt à éviter la guerre ; comme l'écrivait MONTESQUIEU (De l'esprit des lois, 1758) « l'effet naturel du commerce est de porter la paix ».

C'est aussi une façon de repousser le mur de la rareté, c'est-à-dire d'obtenir plus que ce qu'un pays peut produire, compte tenu de ses facteurs de production. Smith en réponse aux

---

<sup>1</sup> Alain Beitone, Christine Dollo, Jean Pierre Guidoni, Alain Legardez, « dictionnaire des sciences économiques » ,Armand Colin Editeur, Paris 1991,P37.

mercantilistes va montrer que le commerce extérieur est avantageux parce qu'il permet d'obtenir des marchandises qui satisfont mieux les besoins et augmentant les satisfactions, en échange de marchandises pour lesquelles la demande est faible.<sup>2</sup>

## **2-Histoire du commerce international**

### **A- Les échanges internationaux au 19<sup>ème</sup> siècle (libre échange et protectionnisme)**

Quatre périodes peuvent être distinguées entre 1815 et 1913.

- 1815-1846 : extension progressive du libre échange au Royaume Uni, l'agriculture reste protégée par le « corn law », en 1842, les droits de douanes sur les produits manufacturés sont fortement réduits, alors que les pays du reste du monde exercent un fort protectionnisme ;
- 1846-1860 : libre échange du Royaume Uni (abolition de la corn law en 1846, démantèlement des barrières douanières en 1846 ;
- 1860-1880 : extension du libre échange entre les économies européennes (traité de commerce Franco-Anglais 1860) : protectionnisme renforcée aux Etats Unis suite à la guerre de sécession ;
- 1880-1913 : retour et renforcement du protectionnisme en Europe continentale, libre échange du Royaume Uni et renforcement du protectionnisme aux Etats Unis.

### **B- l'Entre deux guerres**

Cette période peut se résumer dans les points qui suivent.

#### **B-1- Une faible croissance des échanges internationaux dans l'entre deux guerres**

De 1913 à 1937 : le taux de croissance des échanges internationaux est celui de la production (les taux d'exportations déclinent tout au long de cette période, faiblement de 1918-1929).

Dans ce contexte, les économies européennes connaissent un repli plus marqué que les Etats Unis dans des échanges internationaux, leur part de la production de biens manufacturés consacrés à l'exportation est divisée par deux, cette part reste constante aux Etats Unis.

---

<sup>2</sup>Mathilde Lemoine-Philippe Madiés -thierry Madiés, « Les grandes questions d'économie et de finance internationales », 3<sup>ème</sup> édition, p.12.

## **B-2- L'Essor du protectionnisme dans l'entre deux guerres**

L'entre deux guerres est marquée par le renouveau des politiques protectionnistes, plus particulièrement à partir de la crise de 1929.

Durant la première guerre mondiale(1915), le Royaume Uni se convertit au protectionnisme à coté des états unis. Ils renforcent leur protection vis-à-vis des pays producteurs de produits primaires et des pays européens.

## **C- 1945-1975 : La période des trente glorieuses**

La période de 1945-1975 qualifiée de « trente glorieuses » a commencé après la seconde guerre mondiale et finit à l'apparition du premier choc pétrolier en 1973, durant cette période le monde a connu un fort essor économique et une augmentation de la consommation qui se développe autour de la production et de la commercialisation de biens de consommation et de services.

Les facteurs de cette croissance sont les structures économiques et juridiques du marché et leurs modifications est le nouveau rôle attribué à l'Etat.

La fin de la guerre met à jour de nouveaux rapports de force marqués par la domination des Etats-Unis, l'affaiblissement de l'Europe et le prestige est gagné par le régime soviétique. L'apparition de la guerre froide favorise la coopération internationale puisque chacune des deux puissances cherche à se faire des alliés. Ainsi se créent des liens commerciaux privilégiés au sein de chaque bloc. Les Etats-Unis encouragent la reconstruction et la reprise du commerce international grâce au Plan Marshall (1947). A cela s'ajoute la mise en place de nouveaux cadres favorisant le commerce international.

La mise en place du système monétaire de Bretton Woods fondé sur la puissance du dollar permet d'effectuer les échanges commerciaux dans un cadre monétaire bien fixé, et aussi la création du GATT (General agreement on tariffs and trade) en 1947, à l'origine provisoire, a pour objectif d'encourager le libre-échange et de lutter contre toute forme de protectionnisme.

La création de la CECA (Communauté Européenne de Charbon et de l'Acier) en 1951, puis de la CEE (Communauté Economique Européenne) en 1957 qui doit aboutir à la constitution d'un marché unique sont également des initiatives qui ont favorisé l'accroissement des échanges commerciaux internationaux.

C'est ainsi que l'on constate durant les " Trente Glorieuses " un triplement de la valeur et une augmentation de 170% des échanges commerciaux, tout ceci dans un contexte de forte croissance générale. Ce commerce s'accroît principalement entre pays de la Triade et entre pays européens. Les échanges Nord-Sud sont marqués par la première Division Internationale du Travail (les pays industrialisés achètent aux pays du Sud des matières premières et leur vendent des biens manufacturés et des biens d'équipement).

Il faut rappeler que les pays socialistes ne s'intègrent pas dans ce commerce international puisque la doctrine marxiste affirme qu'il s'agit là d'une forme d'impérialisme, c'est pourquoi les pays soviétiques de l'Est ont une politique d'autarcie. De la même façon, certains pays du Tiers-Monde décident d'adopter une stratégie d'industrialisation par substitution aux importations pour développer leurs industries naissantes avant de s'intégrer au commerce mondial.

En 1973 la guerre entre Israël et Palestine déclenche le premier choc pétrolier, les pays de l'OPEP décident un embargo sur les alliés d'Israël, c'est ainsi que le prix du baril a connu une augmentation provoquant alors la fin de la période des trente glorieuses.

#### **D- Le commerce international à partir des années 80**

Dans les années 1980, on entre dans une vague de libéralisme où le commerce international est stimulé par l'arrivée de nouveaux concurrents comme les pays émergents asiatiques qui jouent sur leurs avantages comparatifs de main d'œuvre à bas salaire et qui cherchent à s'implanter sur de nombreux marchés et créneaux.

Certes, les intégrations économiques régionales comme la zone de libre-échange l'ALENA ou le Marché Unique de la CEE favorisent le développement des échanges interrégionaux mais ils peuvent également manifester une certaine forme de protectionnisme à l'égard des échanges extra régionaux. Ceci s'intègre quelquefois dans un principe de " protectionnisme éducateur " énoncé par le théoricien List. Il s'agit alors de protéger les industries naissantes par des barrières protectionnistes provisoires.

A partir des années 90, le commerce mondial augmente fortement, en 1994 (+11%) après plusieurs années de relative stagnation. La hausse s'explique essentiellement par une reprise économique en Europe après une année (1993) particulièrement mauvaise. Cette hausse amorce une période de cinq années (1994-1998) durant lesquelles les échanges internationaux vont fortement augmenter (+7% par an en moyenne), notamment grâce à la

baisse des coûts de communication et de transport, ainsi qu'à la libéralisation des échanges commerciaux dans le cadre de l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce) qui a été créé en 1995. A cela il convient d'ajouter l'amplification du phénomène de délocalisations menées par les multinationales issues des pays industrialisés vers les pays émergents, ainsi que la multiplication des projets de fusion et acquisitions entre les deux rives de l'Atlantique.

En 1998, la crise des pays émergents (notamment asiatiques) entraîne une rupture de la dynamique des échanges. En effet, la sortie des capitaux (entre autres) de ces pays va les plonger dans une violente récession. Plusieurs pays émergents vont alors faire évoluer leur stratégie économique pour devenir mercantilistes et ainsi accumuler des devises et pouvoir faire face à ce type de situation.

Ensuite, en 2000 et 2001, interviennent respectivement la crise de la bulle internet et l'intégration de la Chine au sein de l'OMC, ce qui marque le début d'une nouvelle ère du commerce international<sup>3</sup>.

En effet, dans le même temps, les pays émergents développent leur stratégie basée notamment sur le faible coût de leur main d'œuvre pour attirer les multinationales afin qu'elles produisent dans leurs pays pour ensuite réexporter tout ou partie de cette production dans les pays industrialisés (Europe et Etats-Unis en tête). Dès lors, les chaînes de valeur (ensemble des étapes nécessaires à la fabrication d'un produit) s'allongent, se fragmentent et se complexifient, nécessitant ainsi l'intervention de plusieurs intermédiaires et la multiplication des échanges entre les pays car les composants d'un même produit passent plusieurs fois les frontières.

Au niveau comptable, ce phénomène accroît les chiffres du commerce extérieur qui augmente de près de +70% entre 2000 et 2007. La crise de 2008-2009 vient alors stopper net cette dynamique avec un effondrement brutal du commerce international.

Enfin, la reprise des échanges dans les dernières années s'inscrit dans une reprise économique globale relative, marquée par la confirmation de l'émergence économique de la Chine et de plusieurs autres pays qui entraînent l'accélération des échanges internationaux.

---

<sup>3</sup><http://www.bsi-economics.org/388-evolution-du-commerce-international-depuis-1991>, consulté le 17/06/2017.

## Section 2 : Concepts de l'entreprise et de la firme multinationale

Toute firme avant de devenir multinationale commence d'abord par être une petite et moyenne entreprise. De ce fait, nous allons étudier dans cette section les diverses définitions données à l'entreprise et à la firme multinationale selon les auteurs, aussi nous allons toucher l'aspect théorique fondamental de la multinationalisation et aborder les principaux facteurs qui poussent l'entreprise à la multinationalisation.

### 1- Définition de l'entreprise

L'entreprise comporte plusieurs définitions, en effet chaque auteur a donné une définition s'accordant à son domaine de formation. En général, l'entreprise peut être définie comme étant une unité économique créée dans l'objectif de produire et fournir des biens et services destinés à la vente et à la consommation.

Selon le dictionnaire français Larousse, l'entreprise est une unité économique de production dirigée par une personne morale ou physique, privée ou publique, en vue de produire des biens ou des services pour le marché.

Selon les behavioristes, « l'entreprise est une organisation complexe, une coalition des groupes aux intérêts divers qu'il faut rendre compatible, dans laquelle les décisions prises par les individus dont la rationalité est limitée, sont résultat d'arbitrage et de négociation »<sup>4</sup>.

Selon Gilles BRESSY et Christiane KONKUYT, « l'entreprise est un centre de décision économique autonome disposant des ressources qu'elle gère en vue de produire des biens et services destinés à la vente ».<sup>5</sup>

L'entreprise est aussi définie par Gerrard CHARREAUX comme suit : « l'entreprise constitue un centre de décision indépendant chargé d'assurer la coordination d'un projet productif durable, mettant en avant la mission productive ».<sup>6</sup>

A partir des définitions précédentes données par les différents auteurs on peut dire que l'entreprise est un organisme autonome juridiquement qui a pour finalité réussir à vendre les biens et services produits (écouler sa production) sur les marchés pour lui permettre de maximiser son profit.

---

<sup>4</sup> Gilles BRESSY et Christian KONKUYT, « Economie d'entreprise », 8<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006, P.10 ;

<sup>5</sup> Gilles BRESSY et Christian KONKUYT, Idem, P.10 ;

<sup>6</sup> Gérard CHARREAUX, « ENTREPRISE - Théories et représentations », *Encyclopædia Universalis*[en ligne], consulté le 14 juin 2017.

## **2- Définition de la firme multinationale FMN**

La multinationalisation des entreprises est l'aspect qui représente le mieux les investissements directs étrangers (IDE), elle est le résultat d'un processus composé de plusieurs étapes, commençant par l'exportation et finissant par transformer l'entreprise en FMN (firme multinationale).

Une entreprise est dite multinationale lorsqu'elle choisit d'aller au delà des frontières nationales pour produire (biens/services), et cela soit par, l'acquisition ou le contrôle d'entreprises déjà existantes à l'étranger (joint venture), soit, par la création d'une nouvelle unité de production (investissement Greenfield).

Kathal J.Nolan, Professeur d'histoire à l'Université de Boston, dit sur les multinationales : Les multinationales s'occupent principalement des capitaux, des biens et des technologies extrêmement flexibles. Elles pensent d'une manière globale et n'ont pas une certaine loyauté spécifique. Elles prennent leurs décisions selon des questions d'économie d'échelle, de politique fiscale et de rapatriement des profits<sup>7</sup>.

Selon Charles Albert MICHALET une Multinationale est : « une entreprise le plus souvent de grande taille, qui, à partir d'une base nationale, a implanté à l'étranger plusieurs filiales dans plusieurs pays, avec une stratégie et une organisation conçue à l'échelle mondiale »<sup>8</sup>.

Le Petit Robert définit la Multinational ou la Transnational comme une entreprise qui est implantée dans plusieurs pays par le biais de ces filiales dont elle détient tout ou une partie du capital.

## **3- Fondements théoriques**

La multinationalisation des firmes a été analysée par plusieurs auteurs et économistes et qui a fait l'objet de plusieurs théories, parmi lesquelles nous en citons trois.

---

<sup>7</sup>Cathal J. NOLAN, "The Greenwood Encyclopedia of international Relation", 2002, p.52;

<sup>8</sup>Charles-Albert MICHALET, « Capitalisme Mondial », Presses Universitaires de France, coll. Quadrige, Paris, 1976, p. 15.

## **A- La théorie du cycle de vie international de R.Vernon**

R.Vernon est l'économiste américain qui a démontré au début des années 60, que les pays fort en R&D « recherche et développement » sont ceux qui exportent le plus. Selon lui, les marchés extérieurs sont le prolongement du marché national, permettant ainsi de rentabiliser les dépenses initiales dans le cadre du cycle de vie du produit. Selon lui, les marchés extérieurs sont le prolongement du marché national, permettant ainsi de rentabiliser les dépenses initiales dans le cadre du cycle de vie du produit. Selon lui, les marchés extérieurs sont le prolongement du marché national, permettant ainsi de rentabiliser les dépenses initiales dans le cadre du cycle de vie du produit, c'est-à-dire que les marchés étrangers sont la continuité du marché national, permettant ainsi de rentabiliser les dépenses initiales dans le cadre du cycle de vie du produit qui est composé de quatre phases :

- **Phase de lancement/introduction** : c'est la phase de création du produit suite a un besoin observé chez les consommateurs potentiels sur le marché national, à ce stade l'exportation est quasi-inexistante ou nulle.
- **Phase de croissance/développement** : production de masse (économie d'échelle) qui fait baisser les prix. L'exportation se développe et vise les classes supérieures des économies moins développées.
- **Phase de maturité** : La concurrence est très forte, le nombre de firmes se réduit, le marché extérieur l'emporte et s'élargit vers le bas, il faut installer des filiales de production (remplacement du commerce international par les IDE), l'exportation recule.
- **Phase de déclin** : (phase de standardisation), perte de l'exclusivité et fabrication dans des pays à faible cout de production. La production est concentrée vers les pays qui pratiquent les salaires les plus bas et qui utilisent une force de travail non qualifiée.

## **B- La théorie éclectique de J. Dunning**

John Dunning (1981) a relié les analyses en termes d'avantage spécifique, d'internalisation et de localisation à l'étranger, sous la forme d'une typologie O.L.I. (O pour *Ownership*, L pour *localisation* et I pour *internalisation*), afin de discriminer les formes alternatives d'exploitation du marché étranger.

Cette théorie met en place trois types d'avantages qu'une firme doit posséder pour s'internationaliser et résumé par le paradigme OLI. Il s'agit de<sup>9</sup> :

- **Avantage comparatif** : (*ownership advantage*) qui se traduit par la possession d'un actif spécifique ou avantage spécifique de la firme. C'est un produit ou une technologie dont les autres firmes ou sociétés ne disposent pas ou n'y ont pas accès.
- **Avantage à la localisation** : (*Localisation advantage*) qui signifie que l'actif doit être durable pour l'entreprise de l'exploiter à l'étranger plutôt que dans le pays d'origine. C'est un avantage de la localisation à l'étranger. Il s'agit ici de rechercher les débouchés qui minimisent les coûts de production, de commercialisation, etc.
- **Avantage à l'internalisation** : (*Internalization advantage*) qui s'explique par le fait qu'il y a moins d'avantage à sous-traiter qu'à exploiter soi-même cet actif spécifique. C'est un avantage à l'internalisation, en vue de contourner ou d'éviter le risque lié à la vente de technologie aux autres firmes pour ne pas s'exposer à la concurrence.

### C- La théorie des coûts de transaction d'O. Williamson

Oliver Williamson a consacré sa vie à la recherche théorique sur les coûts de transaction. Il est parti d'une analyse de deux formes extrêmes de modes de gouvernance, le marché et la firme, avant d'étudier les formes hybrides comme les alliances et les contrats. Il a ainsi pu établir des propositions normatives permettant aux agents économiques de choisir les modes de gouvernance qui serviront d'institutions pour leurs transactions aux moindres coûts<sup>10</sup>.

Le point central de cette théorie consiste à inclure les firmes multinationales dans la catégorie des firmes ayant plusieurs établissements, ces derniers ne sont pas localisés dans un seul pays.

La théorie des coûts de transaction fournit un cadre analytique qui permet de distinguer les transactions qui nécessitent d'être internaliser de celles qui ne le nécessitent pas. Cette théorie montre en effet les possibilités de réduction des coûts de transaction, par la

---

<sup>9</sup>[http://www.memoireonline.com/04/12/5787/m\\_Les-investissements-directs-et-rangers-dans-lespace-UEMOAdeterminants-et-analyse-dimpacts10.html](http://www.memoireonline.com/04/12/5787/m_Les-investissements-directs-et-rangers-dans-lespace-UEMOAdeterminants-et-analyse-dimpacts10.html), consulté le 23/09/2017 ;

<sup>10</sup> Michel Ghertman, « revue française de gestion », 2006/1 (n° 160), p.213.

répartition de l'activité économique sur les grands marchés internationaux. La diminution des coûts de transaction est devenue possible grâce à l'amélioration des moyens de communication et la baisse des coûts de transport.

#### **4- Facteurs de la multinationalisation des firmes**

L'entreprise décide de devenir multinational dans l'objectif de chercher un marché de clients ou des débouchés plus vastes, des approvisionnements moins chers ou de meilleure qualité, ou encore la recherche de partenaires plus intéressants.

Les déterminants de la multinationalisation selon Charles-Albert MICHALET sont cinq<sup>11</sup> :

- La recherche d'un accès direct aux matières premières ;
- Le besoin de contourner certaines entraves à l'échange (contourner les tarifs douaniers à l'importation) ;
- La recherche de coûts du travail plus faibles ;
- La recherche de débouchés extérieurs suite à l'intensification de la concurrence sur le marché intérieur ;
- La perte d'un avantage technologique sur le marché national peut contraindre les entreprises à le produire à l'étranger, à moindre coût, afin de continuer à le produire de façon rentable.

Le choix de la stratégie à élaborer va être défini par la structure de l'entreprise, sa taille, ses moyens, ses besoins et les ambitions des dirigeants.

Une entreprise choisit aussi de devenir multinationale suivant des motivations stratégiques multiples.

##### **A- Conquête de nouveaux marchés**

Les raisons principales d'une telle décision sont :

- l'étroitesse du marché intérieur ;
- intensification de la concurrence ;
- l'arrivée du produit de l'entreprise à la phase de maturité sur le marché national ;
- homogénéisation des modes de vie ;
- ouverture de nouveaux marchés.

---

<sup>11</sup>[www.etudier.com/dissertations/La-multinationalisation/482076.html](http://www.etudier.com/dissertations/La-multinationalisation/482076.html), consulté le 16/06/2017.

## **B- Amélioration de la compétitivité**

La réduction des coûts de main d'œuvre permet d'améliorer la compétitivité de l'entreprise surtout dans le cas d'industrie intense en main d'œuvre. L'amélioration de la compétitivité est facilitée selon la disponibilité des ressources (matières premières, main d'œuvre, la recherche de compétence, de fournisseurs et de services aux entreprises).

## **C- Gestion des risques**

La multinationalisation des entreprises permet de gérer les risques et cela par :

- La diversification des débauchés ;
- Le contrôle des approvisionnements en matières premières stratégique ;
- Anticipation d'une intensification des mesures protectionnistes ;
- Contourner les risques liés à la phase finale du cycle de vie du produit.

## **Section 3 : Impact du commerce international et des firmes multinationales sur la mondialisation**

L'essor du commerce international est concomitant d'une explosion du nombre de firmes multinationales. Longtemps, celles-ci se sont cotonnées à la recherche d'un accès aux matières premières, de faibles coûts de main d'œuvre, puis d'une proximité avec la demande locale.

Désormais, de plus en plus d'entreprises organisent leur production à l'échelle mondiale et génèrent de ce fait une part grandissante du commerce via les échanges entre leurs filiales.

### **1- Définition de la mondialisation**

Elle désigne un processus de développement des échanges et la montée des interdépendances. Elle se traduit par la croissance des flux commerciaux, des flux d'investissement et des flux financiers. Les FMN jouent une part active dans ces évolutions, un tiers du commerce international est un commerce intra-firme, c'est-à-dire entre filiales d'une même firme multinationale.

Selon l'encyclopédie La Rousse La mondialisation consiste en l'extension du champ d'activité des agents économiques (entreprises, banques, Bourse), conduisant à la mise en place d'un marché mondial unifié. Il s'agit d'un phénomène qui affecte à la fois la sphère réelle de l'économie - c'est-à-dire la production et la consommation des biens et des services - et la sphère financière (monnaies et capitaux). Elle se traduit par une recomposition de l'espace économique mondial, au sein duquel le modèle occidental d'économie de marché s'étend aux pays émergents, et suscite de vives oppositions, qui prennent la forme soit de l'antimondialisation, soit de l'altermondialisation.<sup>12</sup>

En général, les définitions de la mondialisation associent ce phénomène à celui du commerce international de manière très étroite.

D'après J.Stiglitz, «la mondialisation est l'intégration plus étroite des pays et des peuples du monde qu'ont réalisé d'une part, la réduction considérable de coûts de transports et des communications, et d'autre part la destruction de barrières artificielles à la circulation transfrontalière des biens, des services, des capitaux, des connaissances et, dans une moindre mesure, de personnes».<sup>13</sup>

Selon Albert Michalet : « la mondialisation sera caractérisée par sa multi-dimensionnalité qui concerne la dimension des flux des biens et services, mais aussi celle de la mobilité de la production de biens et services et celle de la circulation des capitaux financiers »<sup>14</sup>.

Dans le même ordre d'idées, "Globalization refers to the growing interdependence of countries resulting from the increasing integration of trade, finance, people, and ideas in one global marketplace."<sup>15</sup>

## **2- Firmes multinationales, principal moteur de la mondialisation**

Les firmes multinationales sont des acteurs majeurs de la mondialisation actuelle et de la division internationale des processus productifs(DIPP). Les investissements directs à l'étranger(IDE) traduisent les diverses stratégies d'implantation de ces firmes et produisent des effets contrastés tant dans les pays d'origine que dans les pays d'accueil.

---

<sup>12</sup><http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/mondialisation/71051>, consulté le 26/09/2017 ;

<sup>13</sup>Al. NONJON et P.DALLENNE, «la mondialisation acteurs et enjeux», Edition ELLIPCES, 2004, p.50.

<sup>14</sup>Charles-Albert MICHALET, «que ce que la mondialisation», Edition LA DECOUVERTE, paris, 2004, p.13.

<sup>15</sup><http://eprints.ugd.edu.mk/7495/1/Globalization%20trade%20and%20business.pdf>,P.1, consulté le 15/09/2017.

Les firmes multinationales permettent de pousser plus loin la mondialisation, elles réalisent un tiers des exportations mondiales et la plupart des transferts internationaux de technologie. Selon la CNUCED (conférence des nations unies sur le commerce et le développement), il existait, en 2008, 79000 FMN. Leur chiffre d'affaires est estimé à 31000 milliards de dollars et celles-ci emploient près de 82 millions de personnes.

Les firmes multinationales sont à l'origine de l'investissement direct à l'étranger (IDE). L'indicateur le plus utilisé pour observer leur développement dans l'économie mondiale est d'ailleurs le taux de croissance de l'IDE.

L'IDE est constitué des capitaux que les résidents d'un pays possèdent dans d'autres pays et qui sont investis dans des activités productives. L'IDE peut prendre la forme d'une acquisition, d'une prise de participation ou d'une création d'entreprise à l'étranger. Il se caractérise par la recherche d'une influence significative sur la gestion de l'entreprise concernée et suit une logique économique à long terme.

En localisant les différents éléments de la chaîne de valeur dans les économies proposant les meilleures conditions de production, la production des entreprises multinationales se fait de plus en plus sur le mode de la fragmentation ou ce qu'on appelle l'intégration verticale : les activités productives sont réparties sur un réseau international de sites, ce qui génère des échanges intra-firmes.

Cette fragmentation des processus de production conduite par les firmes multinationales permet de renforcer encore la division internationale du travail et donc, a priori les gains mutuels à l'échange mis en avant par les théories du commerce international.

Aujourd'hui, une grande partie de l'échange international consiste en l'échange de biens intermédiaires et de biens finaux vendus aux consommateurs dans un pays donné et souvent issu d'un assemblage de composantes fabriquées dans des pays différents.

Les phases de production intensives en travail sont réalisées dans les pays où le coût de la main d'œuvre est peu élevé, tandis que les phases intensives en capital et les phases de recherche et de distribution du produit final sont réalisées dans le pays d'origine de la multinationale.

### **3- Commerce international et la mondialisation**

Depuis les années 1980, la mondialisation connaît une accélération. De plus en plus de pays participent aux échanges mondiaux. En effet, La mondialisation de l'économie traduit l'importance primordiale qui a été prise par le commerce international.

Le développement du commerce international a été à la fois une conséquence du développement du libre échange, permettant les échanges mondiaux et une incitation aux diminutions des barrières protectionnistes, grâce à la diminution des droits de douanes, et aussi de la diminution des distances suite au progrès technique

De plus, le développement des échanges de biens se caractérise d'une mondialisation des investissements. Les investissements directs à l'étranger comme les investissements de portefeuille ont considérablement augmenté, leur matérialisation la plus visible étant le développement des multinationales et des capitalisations boursières. Cette accélération du processus s'est traduite par une intégration plus importante des économies.

La mondialisation de l'économie se traduit par la croissance des flux commerciaux qui se traduisait en particulier par le développement des ventes internationales de marchandises que ce soit les matières premières, les produits manufacturés ou les produits agricoles, les flux d'investissement et les flux financiers. Les firmes multinationales (FMN) jouent une part active dans ces évolutions : un tiers du commerce mondial est un commerce intra-firmes ; ce sont aussi ces entreprises qui déterminent, pour une large part, la localisation des principaux sites de production. Flux commerciaux, flux d'investissement et flux financiers sont, bien entendu, liés à : la décision d'une entreprise de créer un site de production à l'étranger va générer des flux d'investissement vers le pays d'accueil, puis suscitera des flux commerciaux au départ de ce même pays.

Il s'est traduit aussi par des ventes d'usines, des contrats de construction, d'infrastructures et des opérations immobilières, l'internationalisation de la production, avec les délocalisations, l'implantation sur des marchés étrangers non seulement par la distribution mais par l'implantation industrielle, qui se traduit par ailleurs par le développement marqué des transports internationaux (aériens, terrestres et maritimes).

Le développement des groupes internationaux et multinationaux, s'est accompagné d'une réglementation de la concurrence à une échelle internationale, le développement technique en matière de communication, de télécommunication,...<sup>16</sup>

#### **4- Influence croissante des FMN sur le commerce international**

L'accroissement rapide du poids des firmes multinationales dans le commerce mondial est très lié à l'activité des firmes multinationales.

On estime en effet, qu'un tiers du commerce mondial de biens et services correspond à des échanges intra-firmes, réalisés par des entreprises dépendantes d'une même firme. Un autre tiers correspond aux ventes extra-firmes et leurs filiales.

Au delà, il est important de noter que le montant des ventes locales des filiales à l'étranger représente aujourd'hui une part importante du volume de ventes.

La question consistant à savoir si les IDE se substituent ou non aux flux de commerce a une portée qui dépasse largement le débat académique. De l'équilibre entre les effets de complémentarité et de substitution va en effet dépendre un grand nombre de conséquences concrètes. Par exemple, si les effets de substitution dominent, c'est le signe que la multinationalisation des firmes doit œuvrer à une certaine convergence internationale des tissus industriels et des niveaux de vie, ce qui serait profitable aux pays émergents, mais peut-être défavorable aux pays développés.

#### **5- Rôle du commerce international dans l'économie mondiale**

L'importance du commerce international dans l'activité économique mondiale est un fait acquis, non seulement l'histoire des faits économiques indique à quel point le développement a été fondé sur le commerce international, mais tout au long de l'histoire, les relations internationales ont pu être déterminantes dans les rapports économiques, sociaux et humains des Etats<sup>17</sup>.

Du bref rappel historique que nous avons vu précédemment, on peut dire que dans l'ensemble les phases de croissance qu'a connu le monde coïncident bien avec les vagues de fort développement du commerce international. L'expansion de l'économie mondiale dépend

---

<sup>16</sup>Mendel R.A, « international trade and factor mobility », American Economic Review,n°47,p321-335

<sup>17</sup>[www.etudier.com/dissertation/l'Importance-Du-Commerce-International-Dans-l'Activité/524140.html](http://www.etudier.com/dissertation/l'Importance-Du-Commerce-International-Dans-l'Activité/524140.html), consulté le 12/06/2017.

de plusieurs acteurs, mais l'évolution des échanges extérieurs est un acteur d'un impact important.

Le commerce international stimule la croissance économique, en favorisant la spécialisation énoncée par David RICARDO et Adam SMITH, qui ont démontré que l'échange de biens et services entre pays était mutuellement avantageux sous certaines conditions. Il permet aussi la réalisation d'économie d'échelle, puisque les firmes ne produisent plus pour satisfaire le marché nationale mais pour satisfaire une demande mondiale ce qui fait accroître sa production.

Les échanges internationaux favorisent les transferts de technologie et la diversité des produits en permettant aux consommateurs d'accéder à des biens étrangers avec des caractéristiques différentes de ceux produits localement, et aussi permettre un transfert technologique aux pays moins avancés.

L'OMC affirme que, « l'essor du commerce international est le facteur essentiel de la croissance »<sup>18</sup>, les économistes de cette organisation se basent sur la prospérité sans précédent qui a caractérisé la période 1950-1973 où les échanges suivaient une forte expansion.

## **Conclusion**

Ce présent chapitre nous a permis de frayer un chemin vers l'internationalisation en mettant l'accent sur le développement du commerce international à travers le temps, ainsi que sur le poids et l'importance qu'ont les entreprises et les multinationales dans les changes mondiaux.

On a aussi tenté d'expliquer que l'évolution des échanges internationaux est influencée par plusieurs facteurs, parmi lesquels on retrouve la mondialisation qui est un fait d'une grande ampleur dans le commerce international, vu qu'elle facilite les échanges de toutes natures entre les pays.

La multinationalisation des firmes constitue un autre facteur important, en raison de la liaison étroite des activités des firmes multinationales avec le commerce international, et qui

---

<sup>18</sup>[www.yildizoglu.fr/croissance/dos9900/commerce.html](http://www.yildizoglu.fr/croissance/dos9900/commerce.html), consulté le 12/06/2017.

sont aussi des acteurs majeurs de la mondialisation par leurs contributions à la croissance des flux commerciaux et financiers mondiaux.

On peut dire que la mondialisation est un phénomène qui influence et se fait influencer en même temps par le développement des échanges internationaux et des multinationales.

## **CHAPITRE II : Internationalisation « définition, déterminants et mode de pénétration des marchés étrangers »**

### **Introduction**

L'internationalisation des entreprises était l'objet de nombreuses recherches en management international, la recherche relative à l'étude du développement de l'entreprise à l'international est aujourd'hui très abondante. Divers modèles théoriques et empiriques ont eu pour objectif de comprendre le processus par lequel les entreprises s'engagent hors de leurs marchés locaux.

Le processus de la mondialisation et les nouvelles conditions de la compétitivité ont engendré l'internationalisation des firmes. Il apparaît que cette stratégie constitue une voie de développement inévitable pour les entreprises, puisqu'elle permet à l'entreprise d'élargir son marché dans un environnement international très complexe.

Dans le cadre de développement des activités à l'international, l'entreprise réalise une analyse des différents modes d'entrées et priorise les meilleures options avant de démarcher sur le terrain, une étape qui apparaît cruciale pour atteindre les objectifs.

Plusieurs travaux de recherche ont pour objectif d'apporter une contribution conceptuelle permettant d'enrichir l'analyse du processus de développement de l'entreprise à l'international, parmi lesquels l'approche behavioriste (le modèle de l'école Uppsala et I-modèle). Ces modèles appréhendent l'internationalisation selon le même principe : l'internationalisation est un processus linéaire qui répond à un ordre séquentiel et réactif.

Le deuxième chapitre est composé de trois sections ; la première présente la définition de la stratégie de l'internationalisation de l'entreprise, la deuxième traite les déterminants du choix du mode de pénétration du marché étranger et la dernière section est consacrée aux modes de pénétration d'un marché étranger.

## **Section 1 : Stratégie d'internationalisation**

Dans le contexte de la globalisation des marchés, la question de l'internationalisation de la firme, même de taille modeste doit être soulevée (Hitt et Bartkus). Les entreprises quelque soit leur taille se trouvent donc obligées de s'adapter aux nouvelles données de l'ouverture internationale si elles veulent survivre. L'internationalisation est d'autant nécessaire que la concurrence internationale évolue rapidement.

### **1- Stratégie de l'internationalisation de l'entreprise**

L'internationalisation se définit généralement comme étant l'intrusion de l'entreprise sur des marchés étrangers géographiquement et économiquement différents. Cette présence à l'international peut prendre plusieurs formes et se matérialiser par plusieurs stratégies possibles. En effet, si l'internationalisation des entreprises s'avère inéluctable dans la plupart des activités, elle ne se fait pas dans n'importe quelle condition : elle réclame une méthode, une réflexion, un diagnostic avant l'action.<sup>19</sup>

On entend aussi par l'internationalisation : le processus qui conduit à dépasser le cadre économique national pour organiser la production et les échanges, directement au niveau mondial, c'est-à-dire elle est l'action qui permet l'extension d'une entreprise au delà de son marché national.<sup>20</sup>

L'internationalisation est une stratégie, qui conduit les entreprises à se développer à l'échelle internationale (accroître ou développer des activités à l'étranger), par le biais de filiales, par exemple, afin de tirer des avantages offerts par les différents pays.<sup>21</sup>

Elle consiste à intégrer au sein de l'entreprise des activités qui étaient réalisées par des acteurs externes avant. Ces activités ne représentent pas forcément le cœur d'activités de l'entreprise mais elles occupent pourtant une place très importante au niveau stratégique.

Les raisons qui peuvent pousser une entreprise à procéder à s'internationalisation sont nombreuses :<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> <https://docs.school/business>

<sup>20</sup> Alain Beitone, Christine Dollo, Jean Pierre Guidoni, Alain Legardez , « dictionnaire des sciences économiques », Armand Colin Editeur, Paris 1991, P182

<sup>21</sup> <http://www.editions-larousse.fr/collections-term/1202>

<sup>22</sup> [Questions.digischool.fr/Economie](https://questions.digischool.fr/Economie), consulté le 18/08/2017 ;

- **Raisons stratégiques :** l'internationalisation permet de répartir les risques entre plusieurs pays (variation monétaire, risque de dépendance, la concurrence, phase de maturité du cycle de vie d'un produit,...).
- **Raison liée au développement d'un avantage concurrentiels :** disponibilité des ressources, maîtrise des approvisionnements, incitations fiscales et financières, productivité du travail et qualification de la main-d'œuvre, baisse des coûts de production,...).
- **Raisons liées au marché local et étranger :** (saturation du marché national, perte des parts de marché, la réglementation, les conditions de production, la concurrence).

Selon Pasco-Berho (2002), l'internationalisation est une succession d'étapes qui permet à une entreprise de réaliser un apprentissage progressif des marchés étrangers. L'expression « internationalisation » fait appel à deux dimensions majeures. La première est celle de la demande, qui va être évaluée au niveau mondial avec des différences locales, et celle de l'offre, avec des produits et services de plus en plus standardisés et une concurrence qui ne se fait plus au sein des différents marchés, mais directement au niveau international.

Adler et Ghader (1990) proposent un modèle du processus d'internationalisation en quatre étapes. Au début du phénomène de la mondialisation, les entreprises proposaient des produits extrêmement standardisés, du fait de l'absence de concurrence au niveau mondial : ce n'était pas à elles de s'adapter à la culture locale, mais aux consommateurs locaux de s'adapter à elles. Avec le développement de la concurrence, des entreprises, qui auparavant ne commercialiseraient leur produit que sur le marché local, ont ressenti le besoin de commercialiser, voire produire, dans des marchés étrangers. Pour ce faire, une sensibilité de la culture locale a dû être développée. La troisième étape voudrait que l'accroissement de la concurrence sur les marchés internationaux fasse perdre de vue les questions culturelles, pour se concentrer sur une guerre des prix. Enfin, la dernière étape est atteinte lorsque l'entreprise tout en cherchant à conserver une compétitivité par les coûts, se recentre à nouveau sur les besoins locaux de ses clients potentiels.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup>[www.cours-marketing.fr](http://www.cours-marketing.fr), consulté le 18/08/2017.

## **2- Approches théoriques de l'internationalisation de l'entreprise**

Bien que dans la littérature de l'approche traditionnelle de l'internationalisation des entreprises repose sur plusieurs théories et modèles, c'est le modèle par étapes et notamment le modèle Uppsala qui est la référence la plus répandue.

Deux voies d'analyse de l'internationalisation sont proposées par l'approche behavioriste. Le modèle Uppsala (Johanson et Wiedersheim-Paul 1975 et Johanson et Vahlne en 1977), et le I-modèle (Bilkey et Tesar 1977, Cavusgil 1981, Czinkota 1982, Reid 1981). Ces modèles appréhendent l'internationalisation selon le même principe.

### **A- Le modèle Uppsala**

Le modèle Uppsala (U-modèle) développé par l'école suédoise (Johanson et Wiedersheim-Paul 1975; Johanson et Vahlne 1977) dans les années soixante-dix reste encore aujourd'hui la référence dans l'étude de l'internationalisation des PME.

L'internationalisation y est pensée, comme un processus progressif, qui s'effectue par des étapes. Les auteurs en ont distingué quatre : l'entreprise n'a pas d'activités d'exportation régulières (1), les exportations via un agent indépendant (2), l'implantation d'une filiale de vente (3) et la production dans le pays étranger (4). L'engagement des ressources se fait de manière graduelle et incrémentale sur la base de l'information et de l'expérience acquise. Le U-modèle repose sur deux concepts fondamentaux qui sont la distance psychologique et l'apprentissage graduel :

La distance psychologique est définie comme « factors preventing or disturbing the flows of information between firm and market », cela veut dire l'ensemble des facteurs empêchant ou perturbant les flux d'informations entre entreprise et marché. Il s'agit par exemple de la langue, du niveau d'éducation, de la façon de faire les affaires, de la culture ou encore du développement industriel. Bien qu'elle soit souvent corrélée avec la distance géographique, elle peut changer avec les développements des moyens de communication et plus généralement par des changements sociaux.

La distance psychologique influence le choix du pays d'entrée et des ressources engagées pour le développement international. Elle peut diminuer au fur et à mesure que l'entreprise opère sur le marché étranger.<sup>24</sup>

Le deuxième concept sur lequel repose l'U-modèle est celui de l'apprentissage graduel qui est à la source du caractère incrémental de l'internationalisation<sup>25</sup>. En effet, le mécanisme d'internationalisation est « the consequence of an process of incremental adjustments to changing conditions of the firm and its environment » (Johanson et Vahlne 1977, p. 26), qui veut dire : la conséquence du processus d'ajustement progressif des conditions changeantes de l'entreprise et de son environnement.

Une entreprise qui entre sur un marché étranger se trouve face à une grande incertitude. De plus, le risque lié à l'engagement des ressources qui est souvent irréversible, lui impose une grande prudence. Le mécanisme de l'apprentissage graduel apporte une réponse à ces difficultés à travers deux aspects ;

Premièrement, face aux opportunités et problèmes qui se présentent aux entreprises confrontées à l'environnement international, il permet de trouver une réponse et adopter leurs routines en fonction des événements qui se produisent.

Deuxièmement, il aide à contourner les problèmes d'acquisition du savoir. En fonction de la façon dont le savoir est acquis, L'apprentissage graduel permet l'acquisition du savoir et notamment du savoir tacite de façon progressive, adaptée aux possibilités de l'entreprise.

Le but d'U-modèle est d'expliquer comment une organisation apprend et comment cet apprentissage influence son comportement d'investissement. Tout d'abord, il décrit l'aspect statique d'une entreprise internationalisée. Cet aspect est composé d'une part, du savoir sur les marchés et les opérations d'internationalisation et, d'autre part des ressources engagées sur les marchés étrangers. Le savoir sur les marchés peut être général (les méthodes marketing, les caractéristiques communes sur les clients) ou spécifique (sa structure du marché, le climat des affaires, les caractéristiques des clients particuliers). De son côté l'engagement d'une

---

<sup>24</sup> BUCKLEY P.J, CASSON.M, "A theory of international operations" , 1993, In Buckley P.J. et Ghauri P.N, The internationalization of the firm. A Reader, Academic Press, London, pp. 45- 50

<sup>25</sup> BRENNAN L, GARVEY D. (2009) "the role of knowledge in internationalization. "Research in International Business and Finance", Vol. 23; pp.120-133

entreprise sur des marchés étrangers se mesure par la quantité et le degré des ressources engagées. Il existe un lien direct entre les deux aspects de la vue statique d'une entreprise internationalisée. En effet, plus la qualité du savoir est grande, plus les ressources engagées sur le marché seront importantes.

Dans l'U-modèle les ressources engagées sur un marché étranger correspondent à l'état du savoir sur ce marché. Tout au long de sa présence à l'étranger, l'entreprise perçoit de mieux en mieux les opportunités et les menaces. En fonction de son savoir et de son expérience elle prend la décision d'intensifier ou de modérer son engagement. Le processus se fait de façon incrémentale dans le contexte des différences représentées par la distance psychologique.

### **B- Le modèle d'innovation et la vision de l'internationalisation par étapes**

Le modèle d'innovation (I-modèle) réunit plusieurs modèles qui ont en commun la considération du processus d'internationalisation comme analogue à celui de la diffusion de l'innovation.

Il s'agit principalement de quatre études : Bilkey et Tesar (1977), Cavusgil (1980), Czinkota et Tesar (1982) et Reid (1981). Ces modèles se différencient surtout par le nombre d'étapes et la description de chacun. Le mode d'internationalisation qui est étudié est l'exportation et les objets de l'étude sont aussi bien les PME que les grandes entreprises.

Le processus dépend d'une part des antécédents de l'entreprise et notamment du fait de savoir si elle a déjà exporté ou pas. Par ailleurs, le dirigeant, son expérience internationale et sa conception de l'entreprise jouent un rôle très important.

Le I-modèle est inspiré par l'école suédoise et maintient la vision graduelle de l'internationalisation ainsi que l'importance de la distance psychologique en tant que partie intégrante du développement d'une entreprise à l'étranger.

La principale différence entre les études composant le I-modèle est l'interprétation des moteurs de l'exportation (Andersen 1993). Dans le cas Bilkey et Tesar (1977) et Czinkota (1982) ; la première étape se caractérise par un désintéressement d'une entreprise vis-à-vis de l'internationalisation. C'est seulement dans la deuxième étape, qu'elle est prête à répondre à des sollicitations extérieures. Il semble donc que la décision d'exporter est le résultat des forces qui poussent l'entreprise à s'internationaliser, ou le fait d'un agent extérieur. Dans les

deux autres modèles (Cavusgil 1980 et Reid 1981) l'entreprise est intéressée par l'exportation des les premiers étapes et elle est plus active.

Cela suppose l'existence des forces qui tirent le processus ou un agent interne implique dans sa poursuite (mécanisme « pul »).

Le processus d'internationalisation est présenté généralement en 3 trois phases :

Selon Leonidou et Katsikeas (1996) (tableau 1) : le pré-engagement, la phase initiale et la phase avancée.

Tableau 1 :les étapes d'internationalisation selon l'I- modèle.

<b>Etape</b>	<b>Description</b>
<b>Le pré-engagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Firmes intéressées uniquement par le marché local.</li> <li>- Firmes impliquées dans le marché national mais envisageant sérieusement d'exporter.</li> <li>- firmes ayant déjà exporté par le passé mais ne le faisant plus.</li> </ul>
<b>La phase initiale</b>	-firmes impliquées de façon irrégulière dans l'exportation. Il s'agit des firmes ayant le potentiel d'étendre leurs activités à l'étranger.
<b>La phase avancée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-firmes exportant régulièrement avec une expérience étendue à l'étranger.</li> <li>-firmes envisageant d'autres formes d'engagement à l'international.</li> </ul>

- Cours de management international -

La différence conceptuelle majeure que nous pouvons relever entre les deux modèles consiste dans la façon même de considérer l'internationalisation. Selon le I-modèle, l'export est vu comme étant le fruit du management de l'innovation. Chaque étape s'inscrit en rupture avec l'autre est représentée une innovation qu'il s'agit de bien gérer. Aussi, au niveau opérationnel, le I-modèle utilise le ratio ventes-exportation comme la base de calculs pour mesurer le degré d'implication des firmes à l'international.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup>BILKEY W, TESAR G,(1977) “ the export behavior of smaller Wisconsin manufacturing firms. Journal of International Business, Studies” N°9; pp.93-98.

## **Section 2 : Déterminants de l'internationalisation des entreprises**

L'internationalisation des entreprises représente la continuité du processus de croissance des firmes lorsqu'elles arrivent à la phase finale sur le marché national, plusieurs facteurs poussent l'entreprise à s'internationaliser puisque cette opération constitue la seule solution de survie pour l'entreprise.

### **1- Raisons techniques**

Elles regroupent l'ensemble des besoins techniques de l'entreprise qui sont à la recherche d'économies d'échelle et la baisse des coûts de transport.

**A- La baisse des coûts de transport internationaux :** les coûts de transport représentent la dépense nécessaire pour acheminer les biens de leur lieu de production à leur lieu de consommation. Cependant, ils restent plus que jamais des frais pesant lourd pour les entreprises, surtout s'il y a une variation à la hausse des coûts, cela peut dégrader sensiblement la marge de l'entreprise. Dans certains cas, il est bénéfique pour l'entreprise de s'internationaliser afin de remédier ou réduire les coûts de transport qu'elle subit.

**B- La réalisation d'économie d'échelle :** les économies d'échelle impliquent la baisse du coût unitaire moyen de fabrication grâce à l'augmentation du volume de production, pour cela l'entreprise doit atteindre la taille minimale au dessous de laquelle la production sera désavantageuse. Les entreprises s'internationalisent dans la plupart des cas afin d'accroître le volume de leurs ventes qui leur permettent la réalisation d'économies d'échelle et l'amortissement des frais de production. De plus les économies d'échelle sont essentielles dans les activités nécessitant une mobilisation importante de capital.

### **2- Raisons politiques**

Dans ce cas il s'agit des différentes politiques menées par les Etats et des relations qui naissent entre les nations dans l'objectif d'en tirer profit.

**A- Contourner les barrières protectionnistes :** aujourd'hui un nombre très important d'entreprises sont amenées à s'implanter sur les marchés étrangers qu'elles veulent conquérir pour contourner les barrières protectionnistes afin de s'internationaliser.

L'internationalisation permet aux entreprises de remédier au phénomène des barrières protectionnistes qu'elles soient tarifaires (l'ensemble des droits de douane), ou non tarifaires (les contingentements, les quotas, les normes, les licences d'importation, Etc.). Ces mesures protectionnistes entravent les exportations, d'où la nécessité de s'implanter sur les marchés étrangers.

**B- Bénéficiaire des accords entre les Etats :** les accords commerciaux regroupent l'ensemble des conventions et des traités signés par différents pays concernant l'activité commerciale. Ces accords ont pour objectif de faciliter les échanges commerciaux entre les pays contractants. Les accords commerciaux naissent après de longs cycles de négociation entre nations qui y participent en général, les sujets discutés dans ce genre d'accord sont les taxes, la devise de base, le contrôle des frontières, la juridiction, Etc. Lorsque l'accord est signé entre les parties participantes, les Etats conviennent un modèle de relation qui régit les échanges commerciaux entre ces pays. Aujourd'hui pratiquement tous les pays participent au commerce international et l'élaboration d'accords commerciaux offrira d'importants avantages à la communauté commerciale.

**C- Profiter des zones de libre échange :** l'ouverture des frontières permet de renforcer la mondialisation et l'interdépendance des pays. La zone de libre échange est un espace économique dans lequel des Etats suppriment entre eux les barrières douanières ou tarifaires dans certains secteurs commerciaux<sup>27</sup>. Ces espaces permettent une plus grande circulation des biens, services et des facteurs de production (la main d'œuvre, les capitaux et les matières premières), tout comme ils facilitent l'internationalisation des entreprises en accédant à des nouvelles opportunités de développement pour l'entreprise. L'exemple d'intégration régionale le plus réussie de nos jours est l'Union Européenne qui réalise plus de 41% des échanges mondiaux, puis l'ALENA de 17,5% et le MERCOSUR de 1,4%.

---

<sup>27</sup> [perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMDictionnaire?iddictionnaire=1556](http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMDictionnaire?iddictionnaire=1556), consulté le 23/06/2017.

### 3- Raisons économiques

Les raisons économiques permettent de regrouper l'ensemble des besoins de l'entreprise qui la pousse à s'internationaliser.

**A- Une meilleure maîtrise des approvisionnements :** la recherche de ressources naturelles constitue l'une des motivations de l'entreprise à s'internationaliser, en effet l'accès direct aux sources de matières premières permet de sécuriser les approvisionnements et de les avoir à un moindre coût. Beaucoup d'entreprises devant importer leurs matières premières vont produire dans la zone même de l'extraction de ces matières premières, elles peuvent ainsi mieux maîtriser leurs sources d'approvisionnement<sup>28</sup>.

**B- Une saturation du marché national :** la majorité d'entreprises se lancent dans l'internationalisation dans l'objectif de trouver de nouveaux clients et de diversifier ses débouchés. Dans les pays développés en particulier, il est très difficile d'avoir des parts de marchés car la plus part des marchés sont arrivés à saturation, donc elles s'internationalisent afin de profiter de l'ouverture de nouveaux espaces économiques et de leurs évolutions et de remédier à la situation du marché local. L'internationalisation donne aussi l'occasion aux entreprises des petits pays d'assurer leurs pérennités telles qu'Ericsson de la Suède et Nokia de Finlande.

**C- Baisser les coûts de production (grâce à des salaires plus faible) :** Les coûts de la main-d'œuvre sont un critère important de l'internationalisation de l'entreprise. Le coût salarial est le coût principal de la production, surtout pour des activités fortement utilisatrices de main-d'œuvre peu qualifiée. cela explique la recherche d'une main d'œuvre moins coûteuse à l'international. En effet, les grandes entreprises s'implantent dans les pays où le coût salarial est le plus bas tel que l'Asie du sud, par la suite elles exportent directement les produits finis ou semis finis vers son pays d'origine et vers les pays développés. Il faut noter que cet avantage est temporaire et que les coûts salariaux augmentent avec l'évolution des économies des pays concernés.

---

<sup>28</sup>[www.memopage.com/etudes/html\\_etudes/1779.pdf](http://www.memopage.com/etudes/html_etudes/1779.pdf), consulté le 23/06/2017.

#### 4- Raisons financières

L'internationalisation procure des avantages financiers aux l'entreprises, en leurs donnant accès aux nouvelles sources de financement ou encore tirer profit des opérations de change.

**A- Réaliser des bénéfices en jouant sur les parités monétaires :**Le commerce internationale, étant fortement lié, et dépendant du taux de change, dès lors qu'une entreprise ou un opérateur économique opère à l'international, elle est confrontée à la notion de ce taux de change, qui est très déterminant pour ses activités.

Quant à cette confrontation, les entreprises doivent faire face à deux types de risque afin d'augmenter ses bénéfices on parle alors du :

- **Risque de transaction :** les opérations internationales d'importation/exportation, comportent généralement des délais de paiement ou de règlement. Pendant ces délais, l'instabilité des taux de changes peut affecter plus ou moins le montant des factures qui seront converties en monnaies locales, on parle de risque de transaction
- **Risque de perte de compétitivité :** le risque des taux de change peut affecter plus ou moins la compétitivité des produits, qui peuvent être plus ou moins chers pour les acheteurs étrangers, selon la monnaie de ces derniers : on parle donc d'un risque de perte de compétitivité.

**B- Tirer parti des avantages fiscaux :** pour améliorer l'attractivité des territoires de certains pays, l'Etat offre un cadre réglementaire préférentiel et incitateur (avantages fiscaux, des taux d'intérêts attrayants, libre circulation des capitaux, liberté d'utilisation des bénéfices,...). quand un pays pratique un cadre avantageux tel que la Suisse ou le taux d'imposition est quasi inexistant, l'entreprise est motivée et attirée par ce pays qui abaisse les coûts du capital et constitue donc un avantage pour l'entreprise car elle aura moins de charge fiscales à payer ce qui améliore son rendement et son chiffre d'affaires. L'internationalisation permet aux entreprises aussi de fuir la pression fiscale du pays d'origine, et à échapper aux contraintes écologiques en exportant leurs unités de production vers des pays moins sévères et d'échapper au droit du travail du pays d'origine.

**C- Accéder à de nouvelles sources de financement :** pour financer son développement à l'international, l'entreprise a besoin de sources financières importantes, elle peut puiser directement de ses fonds propres comme elle peut recourir à un financement externe (les investisseurs, les prêts bancaires, Etc.). Lorsque l'entreprise ne trouve plus ou n'accède plus aux sources de financement sur le territoire national, elle est dans l'obligation de se procurer un moyen de financement hors des frontières nationales, convaincre les investisseurs à la financer ou trouver des institutions de crédit qui pourront lui accorder des prêts. L'entreprise peut aussi s'internationaliser par la diversification de ses sources de financement afin de répartir les risques et mieux les gérer.

Les raisons énoncées ci-dessus ne répondent pas à l'ensemble des motivations des entreprises à s'internationaliser, il peut y avoir d'autres facteurs incitatifs propres aux entreprises d'un secteur ou d'une branche d'activité. Mais en général les principales motivations et raisons exprimées par les entreprises lors de leur développement à l'international ont été recensées.

### **Section 3 : Modes de pénétration d'un marché étranger**

Dans un contexte de forte concurrence mondiale qui s'est intensifiée depuis les années 80, l'exploration de nouveaux marchés devient urgente en recherche de croissance.

Pour survivre et se développer, les entreprises ne peuvent plus se contenter de leur marché intérieur, sur lequel elles deviennent vulnérables, étant donné la baisse de la demande locale et la concurrence accrue, l'entreprise fait recours au marché international à travers trois stratégies différentes :

- La stratégie d'exportation ;
- La stratégie d'implantation ;
- La stratégie d'impartition.

## 1- Stratégie d'exportation

Le terme « exporter » désigne un mode de distribution de tout ou partie de la production d'une entreprise sur un ou plusieurs marchés internationaux. L'exportation consiste donc pour une entreprise à étendre son marché hors de ses frontières nationales<sup>29</sup>.

Leonidou et Al (1998), qui ont travaillé sur les déterminants des exportations soulignent qu'une concurrence accrue peut représenter un stimulus non négligeable pour l'internationalisation des entreprises.

En effet, qu'ils soient locaux ou étrangers, le nombre de compétiteurs aura un effet sur les prix, la demande et la stratégie de l'entreprise. Dans une économie globale, les entreprises ont certes plusieurs opportunités à l'étranger qu'elles peuvent saisir, mais elles sont aussi victimes de la compétition des entreprises étrangères sur leur marché local. C'est pourquoi une entreprise qui opère au niveau local peut vouloir réduire sa dépendance vis-à-vis de son marché local en décidant de vendre ses produits ou services sur les marchés étrangers.

Dans certaines situations, voulues ou non, l'exportation apparaît comme une solution pour assurer une certaine rentabilité à l'entreprise, si elle doit par exemple écouler des surplus de production, cela peut éventuellement permettre à l'entreprise de garantir son profit dans le cas où elle ne doit pas modifier son produit pour l'adapter au marché visé et si son mode de distribution lui permet de générer du profit comparativement à son coût de mise en marché.

Selon le degré d'engagement à l'étranger et le degré de contrôle qu'elle souhaite conserver, l'entreprise va devoir faire le choix entre plusieurs modes d'exportation<sup>30</sup>.

- **L'exportation contrôlée** : elle confère à l'entreprise la maîtrise totale de sa politique commerciale. On trouve comme mode d'exportation associé, l'agent exportateur, la création d'une filiale, ou encore un bureau de représentation à l'étranger.

- **L'exportation sous-traitée** : elle implique la présence d'intermédiaires situés dans le pays étranger et qui possèdent toutes les compétences techniques et commerciales pour vendre le produit ou le service. Dans ce cas, l'entreprise peut faire appel à un importateur ou à

---

<sup>29</sup> Leonidou, L. C. (1998). "Organizational determinants of exporting: conceptual, methodological, and empirical insights. *MIR: management international Review*", p.52.

<sup>30</sup> Pasco-Berho, C. (2000), "Marketing international" (3ème Ed.), Paris: Dunod, p. 75-88.

des sociétés de commerce international qui s'occupent de commercialiser le produit pour leur propre compte.

- **L'exportation concertée** : c'est la coopération de plusieurs entreprises qui s'associent afin de bénéficier d'un effet de synergie au niveau de leurs activités d'exportation, mais le degré de contrôle est minime. Cette méthode implique un partage des risques, mais aussi des ressources utilisées, par exemple les ressources financières, mais aussi les compétences et savoir-faire de chacune. Cette stratégie se trouve être très intéressante pour les PME qui disposent de moyens limités. On trouve dans cette stratégie, le portage, le regroupement d'exportateurs, etc.

## **2- Stratégie d'implantation**

On distingue les joint ventures et les investissements directs à l'étranger.

### **A- Joint venture**

Les définitions relatives aux joint ventures, proposées dans la littérature économique sont multiples. Nous citons quelques-unes :

« Au moins deux entreprises souveraines, n'appartenant pas à un même groupe, s'entendent pour poursuivre un but conjoint dans un espace spécifié, mettant en commun ou échantent des ressources pour obtenir des résultats avantageux, tout en restant indépendantes en dehors de l'alliance. Celle-ci prend la forme à travers la mise en place d'une entité organisationnelle conjointe distincte.

« La joint venture implique une association avec un partenaire industriel extérieur et porte sur un projet déterminé en commun ; elle comporte la mise en commun de moyens et de risque. Son caractère est contractuel : même si la joint venture a besoin d'un support, sous forme d'une entité juridique, le « contrat » (accord des parties) l'emporte sur la « structure » (personne morale régie par le droit des sociétés).

Elle est un « mariage » qui implique, en principe, un égal accès aux décisions, indépendamment des contributions respectives des partenaires : la joint venture est fondée sur le principe de parité. La cohésion et la solidité de l'affaire résident, en définitive, dans l'équilibre résultant d'intérêts réciproques, dans des rapports de complémentarités parfaitement définis<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Libbey J (1990), « l'entrepreneuriat en Afrique francophone », éditions AUPELF UREF, 1990.

« Entités qui jouent un rôle de plein droit sur le marché et sont détenues ou contrôlées par deux personnes au moins qui ne sont pas des investisseurs ordinaires et ne sont pas non plus sous contrôle commun<sup>32</sup>.

### **B- L'investissement direct à l'étranger (IDE)**

L'Investissement Direct est tout investissement relevant du champ d'application envisagé par une entreprise nouvelle ou existante visant à mettre en place une capacité nouvelle ou à accroître la capacité de production des biens ou de prestation de services, à élargir la gamme des produits fabriqués ou des services rendus, à accroître la productivité de l'entreprise ou à améliorer la qualité des biens ou des services<sup>33</sup>.

L'Investissement Direct Etranger (IDE) désigne tout investissement dont la participation étrangère dans le capital social d'une entreprise dans laquelle l'investissement réalisé est au moins égale à 10%<sup>34</sup>. Il peut prendre la forme d'une création d'entreprise, du rachat d'une entreprise existante, ou encore d'une simple prise de participation dans le capital d'une entreprise, à condition que cela permette d'obtenir un pouvoir de décision effectif dans la gestion.

Selon l'OCDE, l'IDE « est un type d'investissement transnational effectué par le résident d'une économie « l'investisseur direct » afin d'établir un intérêt durable dans une entreprise « l'entreprise d'investissement direct » qui est résidente d'une autre économie que celle de l'investisseur direct ». Par convention, « l'existence d'un « intérêt durable » est établie dès lors que l'investisseur direct détient au moins 10 % des droits de vote de l'entreprise d'investissement direct ». Ce seuil de 10 % est une convention statistique et est à ce titre discutable : dans certains cas, la détention de 10 % des droits de vote ne permet pas d'exercer une influence sensible sur la gestion de l'entreprise, et inversement. Un investisseur direct peut détenir moins de 10 % des droits de vote tout en exerçant une influence importante sur la gestion. Il n'en reste pas moins que l'OCDE n'autorise aucune souplesse dans l'application du seuil de 10 %, cette stricte application étant recommandée par souci de cohérence statistique entre les pays.

La notion d'intérêt durable implique l'existence d'une relation à long terme entre l'investisseur direct et la société investie, et l'exercice d'une influence notable du premier sur

---

<sup>32</sup> WERDEN G (1998), "antitrust analysis of joint ventures. An over view antitrust law journal", vol.66.

<sup>33</sup> R.D.C, codes de sinvestissemnts.loi n°004 du 21 février 2002, p1.

<sup>34</sup> Idem.

la gestion de la seconde. Cette notion permet également de différencier, parmi les mouvements internationaux de capitaux, les IDE et les investissements de portefeuille. Ces derniers sont considérés comme des placements internationaux, alors que les IDE impliquent un pouvoir de décision de l'investisseur sur l'entreprise rachetée ou construite à l'étranger. La distinction fondamentale entre IDE et investissement de portefeuille a été introduite en 1960 par S. Hymer<sup>35</sup>. Dans une thèse qui ne sera publiée qu'en 1976, il met en évidence que ces deux types d'investissements internationaux répondent à des déterminants différents.

L'IDE est à l'origine de la création des firmes ``multinationales" ou sociétés transnationales. Une fois créé un réseau des filiales à l'étranger, l'activité de la firme multinationale ne se réduit cependant pas aux seuls IDE. Progressivement, la firme internationale va organiser au niveau international ses activités de conception, de production et de commercialisation de ses produits. Les relations entre les filiales étrangères et la maison-mère donnent alors lieu à un « commerce international » intra-firme de biens et de services, qui ne relève pas des IDE.

L'OCDE reprend fréquemment dans ses analyses une distinction selon la forme des IDE. Pour se constituer un réseau de filiales à l'étranger, l'investisseur peut soit :

- créer une filiale entièrement nouvelle, avec l'installation de nouveaux moyens de production et le recrutement de nouveaux employés. On parle alors d'IDE de création (Greenfield investment) ;
- acquérir au moins 10% du capital social d'une entité étrangère déjà existante. Dans ce cas, l'IDE d'acquisition se traduit principalement par un transfert de propriété des titres de la filiale acquise. Cette catégorie est également connue sous le terme anglais de brownfield investment. Les fusions-acquisitions transfrontalières appartiennent à cette forme des IDE.

### **3- Stratégie d'impartition**

Le troisième mode de pénétration des marchés étrangers est la stratégie d'impartition qui consiste en le transfert d'une partie ou de la totalité d'une fonction d'une organisation (entreprise ou administration) vers un partenaire externe autrement dit c'est une stratégie de

---

<sup>35</sup> S.HYMER, 1976, "the international operations of national firms", Cambridge, Massachusetts, , p189.

coopération entre entreprises par laquelle l'une d'elles confie à une autre ou d'autres la réalisation d'une partie de son cycle d'exploitation. (Elle retient la solution de faire faire au lieu de fabriquer elle-même). Elle se fait par trois méthodes qui sont la sous-traitance, la franchise et la licence de fabrication.

**A- La franchise :** la franchise est un contrat par lequel une entreprise (le franchiseur) concède à une entreprise partenaire (le franchisé) le droit d'utiliser sa marque ou son enseigne pour distribuer des produits ou des services, en échange d'une rémunération. Le franchiseur s'engage aussi à apporter un savoir-faire qui soit « secret, substantiel et identifié », ainsi qu'une assistance continue. L'utilisation du terme franchise nécessite que ces conditions soient remplies<sup>36</sup>. Le contrat de franchise donne l'autonomie juridique au franchisé qui peut disposer de peu ou de beaucoup de latitude dans la gestion de son entreprise et lui permet de réduire le risque entrepreneurial et commercial et de bénéficier de méthodes, organisation et outils marketing clés en main. La franchise permet un déploiement rapide et intensif pour le franchiseur avec peu de capitaux.

**B- La sous-traitance :** la sous-traitance est l'opération par laquelle un entrepreneur confie, sous sa responsabilité et sous son contrôle, à une autre personne (sous-traitant) tout ou partie de l'exécution des tâches qui sont à sa charge<sup>37</sup>. La sous-traitance est un contrat qui lie deux entreprises qui a pour objectif de donner une partie ou la totalité du travail de l'entreprise à l'origine du contrat (donneur d'ordre) à une entreprise sous-traitante. La sous-traitance permet de soulager et réduire la pression que subit l'entreprise qui ne parvient plus à assurer ces commandes ou ce trouve dans l'incapacité d'en honorer de nouvelles, l'entreprise peut également faire recours à la sous-traitance lorsqu'elle ne possède pas le savoir faire nécessaire pour la réalisation d'un produit, ou encore de vérifier l'opportunité réelle de se lancer sur un marché étranger et de juger la fiabilité d'une entreprise avant de la racheter.

**C- La licence de fabrication :** le contrat de licence de fabrication est l'instrument juridique par lequel une personne dénommée « propriétaire », ayant mis au point un nouveau produit pour la fabrication duquel elle possède une expertise unique ou un brevet, contracte avec une autre personne dénommée « licencié », afin d'autoriser cette

---

<sup>36</sup>[www.toupie.org/dictionnaire/franchise\\_commerciale.htm](http://www.toupie.org/dictionnaire/franchise_commerciale.htm), consulté le 26/06/2017.

<sup>37</sup>[www.larousse.fr/dictionnaires/français/sous-traitance\\_sous\\_traitances/73949](http://www.larousse.fr/dictionnaires/français/sous-traitance_sous_traitances/73949), consulté le 26/06/2017 ;

dernière à fabriquer et commercialiser ce produit dans un territoire donnée, moyennant le paiement d'une contrepartie (redevance)<sup>38</sup>. Aujourd'hui les nouvelles technologies sont la clé de la croissance économique, et le cycle de vie des produits s'est réduit, ces derniers sont vite remplacés par d'autre plus riche en nouvelle technologie, donc il convient à l'entreprise de remplacer continuellement ses produits en déclin afin de survivre. L'entreprise n'as pas toujours les compétences internes, ni l'argent ni le temps pour mettre elle-même de nouveaux produits, dans ce cadre elle fait recours au contrat de licence de fabrication afin de diversifier et élargir sa gamme de produits ou pour utiliser sa capacité excédentaire de fabrication ou de commercialisation, pour atténuer les variations saisonnières ou simplement pour améliorer sa rentabilité avec des produits qui ont fait leur épreuves.

## **Conclusion**

L'accès à des marchés étrangers permet aux entreprises d'adopter des stratégies qui leurs permettent de saisir certaines opportunités. Ces opportunités se traduisent à plusieurs niveaux c'est à dire au niveau économique, marketing, fiscal, politique,...

L'internationalisation des entreprises est une étape très importante afin de garantir la continuité de leurs croissances, elle consiste en l'extension des entreprises au delà les frontières de leurs pays d'origine.

L'entreprise prend la décision de s'internationaliser suivant la combinaison du couple besoins/moyens, chaque entreprise a ses propres déterminants qui la poussent à l'internationalisation, mais il y a des facteurs en communs qui sont généralement les raisons principales au développement de l'entreprise à l'international tels que la recherche de nouveaux débouchés , une main d'œuvre moins chère, ou encore la proximité des matières premières.

Pour accéder aux marchés étrangers, l'entreprise doit opter et choisir un mode d'acheminement et de mise en circulation avec laquelle elle pourra écouler sa production. Elle peut vendre directement depuis son territoire d'origine via la stratégie d'exportation qu'elle soit directe ou indirecte, ou installer des unités de production et produire directement à

---

<sup>38</sup>[http://www.edilex.com/docs\\_pdf/apercu/H04300n\\_ap.pdf](http://www.edilex.com/docs_pdf/apercu/H04300n_ap.pdf), P.1, consulté le 26/06/2017.

l'étranger, ou bien, établir des contrats de partenariat avec d'autres entreprises tel que la franchise, la sous-traitance, Etc. Choisir le mode de pénétration consiste à décider comment faire accéder son produit au marché étranger.

## **CHAPITRE III : Processus d'internationalisation de l'entreprise**

### **Introduction**

En 1994, Tarondeau et Al montrent que l'internationalisation apparaît comme le changement le plus important dans le développement des entreprises au cours des deux dernières décennies.

La stratégie d'internationalisation est l'ensemble des décisions relatives aux choix d'une bonne allocation des ressources en vue d'atteindre l'objectif assigné qui est la pénétration des marchés étrangers.

Les formes de présence privilégiées pour étendre les champs de l'internationalisation, du moins la forme de présence qui comporte des possibilités de contrôle maximum peut se faire en plusieurs étapes sous forme de stratégies regroupées dans un processus que l'entreprise élabore après avoir pris la décision de s'internationaliser et qu'elle doit suivre soigneusement tout au long de cette opération.

Ce présent chapitre qui s'intitule le processus d'internationalisation des entreprises relèvera les différentes étapes d'internationalisation de l'entreprise et sera divisé en trois sections.

La première section sera consacrée à l'étude des préalables à la formulation d'une stratégie d'internationalisation.

La seconde portera sur la présentation des différentes stratégies d'internationalisation faite M.Porter.

Et dans la dernière section, nous allons aborder les effets de l'internationalisation sur l'entreprise, sur le marché national et sur les marchés étrangers.

## **Section 1 : Préalables à la formulation de la stratégie d'internationalisation.**

Avant de mener toute opération d'internationalisation ou de formulation d'une stratégie par l'entreprise quelque soit sa taille ou son secteur d'activité, deux étapes doivent être envisagées de façon simultanée : le diagnostic interne à l'entreprise et le diagnostic externe international. Ces deux étapes sont essentielles pour pouvoir faire ressortir les orientations stratégiques et le potentiel de développement de l'entreprise.

### **1- Matrice SWOT**

L'analyse SWOT est l'une des techniques incontournables de l'analyse stratégique d'une entreprise voulant s'internationaliser. Acronyme issu de son nom en anglais « Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats » son utilisateur pionnier a été Ken Andrews dans les années soixante-dix et elle est un outil de diagnostic stratégique très amplement utilisé par les entreprises afin d'analyser l'environnement dans lequel elles sont ou dans lequel souhaitent s'établir. Le rôle du manager international, en possession de ce type d'analyse, consiste à formuler une stratégie qui lui permette de s'appuyer sur ses forces pour saisir les opportunités et de réduire les faiblesses afin de se protéger des menaces<sup>39</sup>. L'analyse SWOT est un outil de planification stratégique permettant de réaliser le diagnostic interne et externe.

#### **A- Diagnostic externe international**

Le diagnostic externe international de l'entreprise concerne **l'environnement international des organisations**. Il permet de détecter et de distinguer, parmi les composantes de l'environnement de l'entreprise, ceux qui constituent pour elle des opportunités et ceux qui constituent des menaces.

##### **A-1 Les facteurs environnementaux**

On distingue deux éléments de l'environnement qui influence l'entreprise, le microenvironnement qui est en contact direct avec l'organisation, et le macro-environnement qui englobe en général l'ensemble des composantes de l'environnement.

---

<sup>39</sup> E.KARSAKLIAN, «Internationalisation des entreprises », Dunod, Paris, 2009, p.99 p.100.

### a- Le microenvironnement

C'est l'environnement spécifique à l'entreprise avec lequel elle entretient des relations étroites, il est composé d'acteurs qui affectent directement et singulièrement une organisation. Ces acteurs sont<sup>40</sup> :

- **Les clients** : enjeux de qualité de produit et de service, d'information sur la composition des produits, de respect de normes de sécurité et de recherche et développement pour les produits plus respectueux de l'environnement.
- **Les fournisseurs et les sous-traitants** : par le respect des délais de paiement et la mise en place de politique d'achat.
- **Les concurrents** : éviter la concurrence déloyale, appliquer les normes environnementales.
- **Les apporteurs de capitaux** : l'ensemble des investisseurs (les banques, les actionnaires, etc.) qui financent les projets d'entreprise.

### b- Le macro-environnement

Il désigne l'environnement au sens large qui comprends tous les éléments qui impactent d'une manière directe et indirecte l'entreprise. Il est composé des environnements **politique, économique, socioculturel, technologique, écologique et légal** (l'analyse PESTEL). L'entreprise doit prendre en compte ces éléments pour définir son positionnement stratégique.

- **L'environnement politique** : influence l'entreprise par les changements des politiques gouvernementales ou par les modifications liées aux nationalisations, privatisations, etc.
- **L'environnement économique** : il concerne le cycle économique, évolution du PNB, taux d'intérêt, politique monétaire, inflation, chômage, revenu disponible, etc.
- **L'environnement socioculturel** : il touche l'aspect démographique, le niveau d'instruction, la distribution du revenu, la mobilité sociale, l'importance accordée aux projets professionnels des individus.
- **L'environnement technologique** : les innovations technologiques influencent l'entreprise par les nouveaux brevets ou découvertes, la mise en place de nouveaux procédés de fabrication, l'innovation dans les moyens de communication avec la cible commerciale, etc.

---

<sup>40</sup><http://www.surfeco21.com/?p=1585>, consulté le 29/06/2017.

- **L'environnement écologique** : l'entreprise doit progresser davantage vers le respect de l'environnement en prenant en considération les lois sur la protection de l'environnement, le retraitement des déchets, la consommation d'énergie, etc.

- **L'environnement légal** : l'Etat réglemente l'activité économique en encadrant l'emploi, la concurrence, en mettant en place des normes de sécurité, des lois sur les monopoles, droit du travail, législation sur la santé, etc.

## **A-2 Analyse des opportunités et des menaces de l'environnement international**

L'entreprise analyse son environnement que ce soit le micro-environnement ou le macro-environnement de façon à mettre au clair les composantes qui peuvent constituer des opportunités à saisir ou des menaces dont elle doit se prémunir.

Les opportunités et menaces peuvent être comme suit<sup>41</sup> :

Sur le micro-environnement :

Tableau 2- : les opportunités et les menaces sur le micro-environnement

	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
clients	Un client régulier augmente le volume de ses commandes.	Perte d'un grand client qui va contracter avec un concurrent.
fournisseurs	Réduction des prix pratiqués par les fournisseurs, partenariats avec les fournisseurs pour améliorer la qualité des produits...	Concentration d'entreprises de fournisseurs qui réduit la capacité à faire jouer la concurrence pour bénéficier de tarifs plus compétitifs.
Financeurs	Augmentation des subventions accordées par la mairie à une association.	Réduction des montants de découvert autorisé par la banque.
Autres parties prenantes	Implantation d'entreprises sur le territoire d'une collectivité locale, source de revenus et d'emplois pour les administrés.	Voisin des entrepôts se plaignant des nuisances dues à l'activité de l'entreprise, une mairie se plaignant d'un projet de fermeture d'école.

<sup>41</sup>[https://www.assistancescolaire.com/eleve/TSTMG/management/reviser-le-cours/quelles-sont-les-composantes-du-diagnostic-strategique-tstmg\\_man\\_05](https://www.assistancescolaire.com/eleve/TSTMG/management/reviser-le-cours/quelles-sont-les-composantes-du-diagnostic-strategique-tstmg_man_05), consulté le 30/06/2017.

Sur le macro-environnement :

Tableau 3 : Les opportunités et menaces sur le macro-environnement

	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
Politique	Pour une entreprise, élection d'un maire qui soutient et encourage l'entrepreneuriat et le développement d'entreprise.	Instauration de politiques défavorisant les IDE ou de politiques protectionnistes, etc.
Économique	Baisse des taux d'intérêt qui réduisent le coût des investissements.	Crise économique qui réduit le pouvoir d'achat des clients.
Socioculturel	Tendance globale à un retour de la consommation de produits locaux qui dynamise la demande locale.	Vieillesse de la population qui menace l'équilibre budgétaire de certaines organisations paritaires (Sécurité sociale...).
Technologique	Innovation technologique permettant de réduire les coûts de production, de développer de nouveaux produits...	Innovation qui réduit fortement l'avantage concurrentiel développé de longue date par une entreprise (le numérique dans la photographie qui se substitue à l'argentique).
Écologique	Découverte d'un nouveau composant qui réduit les coûts de production.	Réchauffement climatique qui incite les organisations à diminuer leur consommation d'énergie.
Légal	Réglementation taxant les importations de produits concurrents.	Loi alourdissant la fiscalité des entreprises ou celle des produits distribués.

### **B- Diagnostic interne de l'entreprise**

Le diagnostic interne que fait l'entreprise consiste à analyser ses ressources et ses compétences afin de faire ressortir ses forces quelle devra exploiter pour se démarquer et ses faiblesses quelle devra combler pour rester compétitive. Ce diagnostic a pour objectif

d'évaluer la capacité de l'entreprise à développer un avantage concurrentiel et à s'adapter aux menaces et opportunités de l'environnement externe.

### **B-1 Analyse des ressources internes**

L'approche par les ressources a été développée par Edith Penrose en 1959. La notion de ressource peut être définie comme étant un actif détenu par l'entreprise qui lui donne la possibilité de développer des stratégies susceptibles d'améliorer sa performance.

Les ressources qui peuvent constituer des forces ou des faiblesses pour l'entreprise sont :

- **Ressources matérielles** : c'est l'ensemble des ressources d'équipement (usines, outils de production, etc.), elles peuvent constituer une force en ayant des usines modernes qui permettent à l'entreprise de produire dans d'excellentes conditions, et une faiblesse par le vieillissement des équipements, des entrepôts ou usines éloignés des clients et des fournisseurs, etc.

- **Ressources financières** : il s'agit d'analyser l'état de santé financière de l'entreprise. Un taux d'endettement réduit, une forte capacité d'autofinancement, un partenariat de long terme avec une banque, un actionnariat stable, une comptabilité saine et transparente... procurent une force à l'entreprise, tout comme une faiblesse en ayant un endettement très élevé qui limite la possibilité pour l'organisation d'investir.

- **Ressources humaines** : il s'agit d'étudier les niveaux de qualification et des compétences des salariés pour déterminer les forces qui sont avoir des salariés motivés et impliqués, personnel hautement qualifié et compétent, responsables hiérarchiques respectueux et respectés, etc. et les faiblesses telles que les mauvaises conditions de travail qui nuisent à l'attractivité de l'organisation, échelle de rémunération plus faible que celle des concurrents, image dévalorisée des métiers exercés dans l'entreprise...

- **Ressources immatérielles** : sont l'ensemble des ressources technologiques (brevets, licences, dépenses en recherche et développement R&D, etc.), des ressources organisationnelles (savoir-faire, structure de l'entreprise, flexibilité...), des ressources marketing (notoriété, l'image de marque de l'entreprise, etc.). Avoir une marque forte et fortement valorisée, dynamique d'innovation et dépôts de brevets importants...constituent des points forts pour l'entreprise, par contre avoir une mauvaise réputation de l'entreprise, un portefeuille de brevets et de licences limité et vieillissant... peuvent nuire à l'entreprise.

## **B-2 Analyse des compétences de l'entreprise**

Le concept de compétences fondamentales ou distinctives a été développé par G. Hamel et C.K. Prahalad dans les années 1990. **La compétence désigne la capacité à utiliser des ressources pour atteindre un objectif donné.** Pour une entreprise, il s'agit d'un **savoir-faire qu'elle possède et qu'elle sait utiliser** dans le cadre de ses différents processus<sup>42</sup>.

Les compétences donnent l'occasion à l'entreprise de faire évoluer ses activités et développer un avantage concurrentiel, de se lancer dans de nouvelles activités, de se développer à l'international (conquête de nouveaux marchés) et de nouer de nouveaux partenariats avec d'autres entreprises.

Les compétences propres à l'entreprise développées grâce à la manière dont elle exploite ses ressources peuvent être qualifiées de fondamentales si elles permettent de vérifier quatre conditions qui sont :

- Saisir une opportunité ou se prémunir contre une menace ;
- Réduire les coûts pour l'entreprise ou générer un supplément de valeur pour le client ;
- Ne pas être détenue par un grand nombre de concurrents ;
- Ne pas être difficilement imitable par les concurrents.

---

<sup>42</sup><http://sabbar.fr/economie-2/le-diagnostic-strategique-interne/>, consulté le 30/06 /2017.

## **Section 2 : Choix de la stratégie d'internationalisation**

Les nouvelles opportunités qui se présentent à l'entreprise grâce à la mondialisation lui permettent d'adopter de nouvelles stratégies permettant d'élargir son champ d'activité. L'internationalisation est le résultat d'un processus qui comporte plusieurs étapes que l'entreprise franchit au fur et à mesure.

### **1- Stratégies d'internationalisation**

Le processus d'internationalisation de l'entreprise regroupe quatre stratégies basées essentiellement sur les travaux de Porter et Perlmutter.

Porter (1986) propose une typologie permettant de repérer les grandes logiques d'action des entreprises à l'échelle internationale. Il identifie, à partir du degré de coordination et de la configuration géographique des activités, quatre options possibles : la stratégie fondée sur l'exportation, la stratégie centrée sur les marchés nationaux, la stratégie de forte coordination entre les filiales et la stratégie globale simple. Perlmutter (1969), quant à lui, avance une typologie bien connue sur les modes organisationnels établis entre maisons mères et filiales. Trois profils managériaux (ethnocentrisme, polycentrisme et géocentrisme) sont ainsi identifiés pour traduire la diversité des principes de gestion adoptés par les entreprises travaillant à l'échelle internationale<sup>43</sup>.

Des modifications ont été apportées sur les travaux de ces auteurs, fondées sur des critères de structuration plus adéquats. Quatre stratégies ressortent et font l'objet du processus d'internationalisation de l'entreprise. Les étapes sont les suivantes :

#### **A- L'orientation stratégique internationale**

La stratégie internationale représente la première étape que l'entreprise accomplit pour s'internationaliser, dans ce cas elle est présente sur les marchés étrangers par l'exportation ou l'implantation de bureau de représentation, de succursale,...

---

<sup>43</sup> Eric Maillot, « Stratégies d'internationalisation : une articulation des travaux de Porter et Perlmutter », 2005/1 (n° 3), p.2.

### **a- Caractéristiques**

- Une forte centralisation du pouvoir de décision. En effet, l'ensemble des entités détenues à l'étranger sont dépendantes de la maison mère qui est implantée dans son pays d'origine ;

- Une faible adaptation du produit offert par l'entreprise sur les marchés étrangers, les caractéristiques du produit sont déterminées par les conditions observées sur le marché d'origine (pivot) ;

- une faible coordination entre les différentes activités au niveau international ;

- cette orientation est souvent adoptée par les petites et moyennes entreprises (PME) qui font l'apprentissage des marchés étrangers qui sont à leur tour considérés comme des marchés satellites permettant de saisir les opportunités commerciales qui se présentent.

### **b- Les modalités**

Cette stratégie se fait par le biais de trois modes :

- L'exportation ;
- La concession de licence ;
- La cession de brevet.

### **c- Exemple illustratif**

L'entreprise Hamoud Boualem dans l'agroalimentaire qui produit des boissons de toute sorte en Algérie a étendu son activité hors du territoire national par exportation. Désormais cette boisson est consommée en France, en Belgique, en Angleterre et au Canada.

L'entreprise Progial qui bénéficie, sur le marché français, d'une position dominante dans le secteur des progiciels pour boulangeries industrielles. Ne pouvant guère

augmenter sa part de marché en France, cette entreprise cherche désormais, en évitant d'adapter ses produits, à trouver des clients en Belgique et au Québec<sup>44</sup>.

## **B- L'orientation stratégique multinationale**

La stratégie multinationale en général consiste à produire à l'étranger c'est-à-dire instaurer des filiales de production hors du territoire national.

### **a- Caractéristiques**

- Une dispersion et décentralisation du pouvoir de décision, dans ce cas les filiales contrôlées sont largement autonomes par rapport à l'entité pivot ;
- Une forte adaptation du produit de l'entreprise aux particularités des marchés nationaux visés, en effet ce sont les conditions observées sur chaque marché qui déterminent la conception, la fabrication et la commercialisation du produit ;
- Un faible degré de coordination entre les différentes activités menées dans les différents pays ;
- Les activités commerciales sont différenciées et adaptées au niveau local pour satisfaire les besoins des clients locaux ;
- L'entreprise multinationale manifeste un engagement plus déterminé au niveau international que l'entreprise internationale.

### **b- Les modalités**

La multinationalisation de l'entreprise se fait à partir de trois modes :

- Les investissements directs étrangers IDE (les implantations brown field et green field et les joint-ventures);
- Les cessions de licences ;
- Les concessions de brevets.

---

<sup>44</sup>Eric Maillot, « Stratégies d'internationalisation : une articulation des travaux de porter et perlmutter », 2005/1 (n° 3), p.16.

### **c- Exemple illustratif**

Mars Incorporated est un grand groupe agroalimentaire américain, son siège social est en Virginie aux USA. Cette société a la particularité d'être détenue par la famille Mars et elle est implantée dans une centaine de pays. La plupart des filiales de Mars à travers le monde étaient nommées Master Food jusqu'à la fin de l'année 2008, Master Food est remplacé par l'initial Mrs dans un effort d'harmonisation des marques.

Il y a aussi le distributeur britannique King-fisher. Les enseignes qu'il possède servent en principe un marché national et sont gérées de manière autonome par les équipes locales. Citons, dans le secteur de l'électrodomestique, BCC pour les Pays-Bas, But et Darty pour la France, Comet pour le Royaume-Uni, Datart pour les Républiques Tchèque et Slovaque, ProMarkt pour l'Allemagne et Vanden Borre pour la Belgique<sup>45</sup>.

### **C- L'orientation stratégique transnationale**

Le principe clé de cette stratégie est résumé par le slogan avancé par le PDG d'Asea Brown Boveri (BBA) « penser globalement et agir localement ».

#### **a- Les caractéristiques**

- Le pouvoir de décision est dispersé et décentralisé, c'est-à-dire que les filiales contrôlées sont largement autonomes par rapport à la maison mère ;
- une forte coordination entre les activités dispersées sur différentes zones géographiques ;
- concilier les avantages de la standardisation pour les activités en amont de la chaîne de valeur (vision stratégique commune, économies d'échelle...) et de l'adaptation pour les activités en aval (motivation au sein des filiales, produits répondant aux exigences locales...). Elle se fonde sur divers systèmes d'attributs pour optimiser ses activités réparties sur un ou plusieurs continents<sup>46</sup> ;
- elle n'accorde pas une importance capitale à l'attachement à son pays d'origine, elle tend à perdre son identité nationale, on dit qu'elle baigne dans la mixité culturelle ;

---

<sup>45</sup>Eric Maillot, « Stratégies d'internationalisation : une articulation des travaux de porter et perlmutter », 2005/1 (n° 3), p.19.

<sup>46</sup>Ibid, p.20.

- dans ce type d'orientation, l'entreprise transnationale cherche en premier lieu les zones les plus harmonisées car elle donne une grande importance à la dimension culturelle et relationnelle.

### **b- Les modalités**

La transnationalisation peut se faire par trois méthodes :

- les ventes fermes (exportation, cession de brevets, contrat clé en main...);
- les investissements directs à l'étranger (filiale de production, filiale de distribution, joint venture...);
- les concessions à durée limitée (crédit-bail, concession de licence, franchise...).

### **c- Exemple illustratif**

Procter & Gamble (P&G), par exemple, adopte cette orientation dans le secteur des lessives. En associant des marques mondiales (Ariel, Dash...) et des marques locales (Bonux, Vizir...), P&G élargit son positionnement et évite de laisser le champ libre aux rivaux. Parallèlement, en valorisant les marques nationales, P&G permet aux filiales de prouver leur dynamisme et leur créativité. Le groupe peut ainsi espérer transposer certaines idées locales à d'autres marchés (par exemple : le cadeau dans la boîte Bonux)<sup>47</sup>.

## **D- L'orientation stratégique globale**

L'orientation stratégique globale est rarement adoptée, elle est retenue généralement que par quelques secteurs d'activités tels que aéronautique, informatique, marchés financiers...

### **a- Les caractéristiques**

- Une forte centralisation du pouvoir de décision au niveau de l'entité pivot ;
- Une Forte coordination des activités dispersées dans différents pays afin de répondre de manière harmonieuse à la demande mondiale ;

---

<sup>47</sup>Eric Maillot, « Stratégies d'internationalisation : une articulation des travaux de porter et perlmutter », 2005/1 (n° 3), p.22.

- Une stratégie à vocation mondiale axée autour d'une politique de standardisation c'est-à-dire que les produits proposés sur les marchés étrangers et national ne sont pas adaptés mais ils sont standardisés avec un marketing mix indifférencié ;

- concentration des outils de production sur les territoires étrangers, le pays d'origine n'étant pas forcément inclus, qui proposent les systèmes d'attributs les plus intéressants ;

- L'entreprise globale essaye de dépasser le stade des différences culturelles en gérant au plan mondial.

## **b- Les modalités**

Les modalités essentielles de globalisation sont :

- Les investissements directs étrangers IDE (pour développer les activités créatrices de valeur) ;

- Les exportations (les activités sont relativement concentrées dans l'optique de servir le marché mondial).

## **c- Exemple illustratif**

Intel Corporation illustre l'application de cette stratégie centralisatrice. Ses microprocesseurs, fabriqués dans douze usines et assemblés dans douze unités réparties dans le monde, sont vendus à l'échelle mondiale sans adaptation<sup>48</sup>.

Le groupe Air Bus aussi illustre parfaitement la stratégie de globalisation, il est l'un des champions mondiaux dans le secteur aéronautique, son activité la plus importante est la construction d'avions de ligne

## **2- Evolution du choix stratégique**

Dans certain cas, l'entreprise ne suit pas l'ordre croissant des stratégies faites par M. Porter. En effet, certaines entreprises après avoir longtemps adopté la stratégie globale, reviennent à une stratégie qui se rapproche de l'orientation transnationale vue la

---

<sup>48</sup>Eric Maillot, « Stratégies d'internationalisation : une articulation des travaux de porter et perlmutter », 2005/1 (n° 3), p.25.

difficulté de satisfaire la demande mondiale de la même manière, donc elle est dans l'obligation d'intégrer plus de spécificités locales ou régionales afin d'assurer son développement international.

D'autres entreprises naissent avec une orientation stratégique précise qui ne correspond pas dans certains cas aux stratégies adoptées par les entreprises naissantes. Les compagnies connaissant un fort développement à l'international naissent par exemple globales. Les stratégies qui reposent sur la standardisation (globale et internationale) sont généralement plus accessibles aux petites et moyennes entreprises PME.

### **Section 3 : Effets de l'internationalisation de l'entreprise**

L'internationalisation, est définie comme une expansion à travers les frontières des régions globales et des pays dans des différents endroits géographiques ou marchés, elle est aussi une option stratégique importante pour le développement de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Or, depuis les années 90, les chercheurs s'accordent sur le fait que l'internationalisation apporte à la fois des coûts et des bénéfices.

#### **1- Les effets de l'internationalisation de l'entreprise sur elle même**

L'expansion internationale apporte plusieurs avantages à l'entreprise tels que les économies d'échelle, de gamme et d'apprentissage, l'exploitation des différences entre les pays, l'exploitation des bénéfices produits par l'interrelation entre les segments et les zones géographiques, la capacité de développer et introduire les nouveaux produits.

Chaque action a néanmoins ses propres coûts et bénéfices, et l'internationalisation obéit elle aussi à cette règle<sup>49</sup>. Ainsi, Lu & Beamish ont fait un bilan des coûts et des bénéfices de l'internationalisation. Précisément, à côté des bénéfices tels qu'ils ont été cités ci-dessus, ils observent que l'internationalisation implique également les coûts tels que les

---

<sup>49</sup> Grant, R. M. (1987), Multinationality and Performance among British Manufacturing Companies, Journal of International Business Studies, 18 : 3, 79-89.

coûts de construction et d'installation, les coûts de coordination, de distribution et de management<sup>50</sup>, les coûts liés au caractère nouveau et étranger de l'internationalisation.

En effet, quel que soit le type de l'internationalisation, une entreprise internationale connaît toujours tous ces types de coûts et de bénéfices. Cette structure coûts bénéfices varie en fonction de la stratégie d'internationalisation poursuivie.

## **2- Les effets de l'internationalisation de l'entreprise sur le pays d'accueil**

Les firmes apportent de nouvelles technologies dans le pays récepteur ce qui fait augmenter sa productivité et lui fait réduire les dépenses de recherche.

Les apports de travail très qualifié peuvent aussi permettre un transfert de connaissance par l'apprentissage et la formation de la main-d'œuvre, ce qui fait que l'efficacité économique générale devrait augmenter.

En effet, l'implantation d'une nouvelle firme étrangère permet au pays d'accueil de voir croître ses recettes fiscales.

Cependant, il faut noter que la filiale étrangère bénéficie d'un accès direct aux connaissances de la firme mère, à son épargne ainsi qu'aux marchés financiers local et international.

Certes, on ne peut pas négliger les effets négatifs de la multinationalisation sur le pays d'origine ou sur le pays d'accueil et qui peuvent être résumés en trois risques :

- La divergence entre les intérêts de la firme implantée et ceux de la nation ;
- L'élargissement des inégalités sociales ;
- Les entreprises ne s'implantent que pour détourner les barrières douanières ce qui remet en cause l'avantage de transfert technologique.<sup>51</sup>

### **A- Un accroissement des ressources**

L'arrivée de FTN dans les pays en développement permet une amélioration de la croissance économique. Cette production supplémentaire va s'accompagner de créations

---

<sup>50</sup> Lu, J. W. et P. W. Beamish (2004), International diversification and the firm performance: the Scurve hypothesis, *Academy of Management Journal*, 47: 4, 598-609.

<sup>51</sup> Zmerli K : « Déterminants du choix du mode présence à l'étranger : cas de présence par l'investissement en Tunisie », mémoire de DEA, institut Supérieur de Gestion, université de Tunis.

d'emplois dans les usines concernées, mais aussi dans des entreprises locales (fournisseurs, distributeurs, services à proximité...).

Les revenus générés vont permettre une augmentation de la demande qui va bénéficier aux industries et services locaux (restaurants, transports...).

De plus, l'accroissement de l'activité économique fait naturellement augmenter le montant des taxes, impôts et autres cotisations sociales qui créent des recettes pour l'État.

Les revenus engendrés par les exportations de produits fabriqués sur le territoire national permettront de financer les importations de biens et de services qui ne peuvent pas être produits localement (automobiles, machines-outils...).

Enfin, les perspectives de croissance vont attirer les investissements étrangers pour financer les projets locaux et permettre un cercle vertueux d'expansion économique.

### **B- Un accroissement favorable au développement**

L'État va pouvoir investir une partie de ses recettes supplémentaires pour améliorer le bien-être de la population. Il peut par exemple financer des infrastructures (routes, hôpitaux, écoles...).

De son côté, le niveau de vie de la population s'améliore, permettant ainsi de faire des dépenses supplémentaires dans les loisirs mais aussi dans la santé, le logement, etc. Certaines valeurs sont aussi véhiculées par les FTN : un meilleur respect des conditions de travail, des possibilités de mobilité sociale, la défense des droits des salariés. Ces valeurs vont se répandre dans l'ensemble du pays d'accueil.

### **C- Les transferts de technologies**

Les IDE permettent de faire transiter des technologies entre les pays. Les pays en développement profitent des avancées technologiques et des méthodes de travail des pays développés.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> [www.maxicours.com](http://www.maxicours.com) le 03/07/2017 à 18 :06

### **3- Les effets de l'internationalisation sur le pays d'origine**

#### **A- Les Avantages**

L'investissement à l'étranger peut être bénéfique puisqu'il assure des sources d'approvisionnement à moindre coût, ce qui permet de restaurer la compétitivité du produit final ou d'assurer la survie de certains segments de production.

Le transfert des activités permet à chaque nation de se concentrer sur les activités dans lesquelles elle dispose d'un avantage relatif ce qui entraîne une élévation du niveau de revenu réel de la population.

Les délocalisations créent indirectement des emplois sur le sol national, tels que les emplois de logistique, de transport ou de relations entre la société-mère et ses filiales.

Les délocalisations peuvent permettre à l'entreprise de rester compétitive grâce à la baisse des coûts ; cette compétitivité accrue peut permettre de sauvegarder des emplois qui sans cela auraient été détruits, voir même d'en créer dans les branches d'activité non délocalisées. Les délocalisations peuvent permettre à l'entreprise nationale de vendre ensuite sur le sol national ses produits moins chers, ce qui libère du pouvoir d'achat pour les consommateurs, d'où une hausse de la production et de l'emploi dans d'autres secteurs...

#### **B- Les inconvénients**

L'investissement à l'étranger tend généralement à réduire la demande de travail peu qualifiée dans le pays d'origine et augmente la demande de travail plus qualifiée dans le pays d'accueil.<sup>53</sup>

Les délocalisations correspondent à l'arrêt d'une activité productive sur le sol national, pour être relocalisée à l'étranger. Ces délocalisations se traduisent donc automatiquement par des destructions d'emplois sur le sol national, et par des créations à l'étranger.

---

<sup>53</sup>Mucchieilli.J.L(1992): « Multinational enterprises, International investments and transfers of technology: the elements of an integrated approach » Paris, Edition Economica.

Au-delà du solde comptable, les FMN entraînent une restructuration des emplois, avec une disparition progressive des emplois non qualifiés dans les pays développés, compensés au moins en partie par la création d'emplois qualifiés.

#### **4- L'effet de l'internationalisation de l'entreprise sur les échanges internationaux**

On peut distinguer deux effets contraires sur le niveau des échanges internationaux : un effet de substitution, et un effet de complémentarité.

- L'effet de substitution met en avant l'impact négatif que les flux d'IDE peuvent avoir sur le commerce existant entre deux pays. En clair, lorsqu'une entreprise implante une unité de production dans un pays étranger, elle réduit ses exportations vers ce pays, puisqu'elle substitue ces exportations par une production locale, découlant des IDE réalisés. C'est l'approche développée par les modèles néoclassiques de l'échange international, fondé sur les hypothèses du modèle de concurrence pure et parfaite.

- A l'inverse, l'effet de complémentarité avance que les IDE existants entre deux pays peuvent être créateurs d'échanges entre ces deux pays. C'est l'approche développée par les modèles de concurrence imparfaite.<sup>54</sup>

### **Conclusion**

L'opération d'internationalisation des entreprises est le résultat d'un processus qui comporte plusieurs étapes que l'entreprise franchit au cours de son existence.

Avant de s'internationaliser, l'entreprise doit mener une étude sur les marchés qu'elle souhaite pénétrer afin de mieux connaître ses caractéristiques et avoir une idée sur les opportunités qu'elle pourra saisir et les menaces qu'elle devra éviter, et aussi faire une étude sur les capacités de l'entreprise et combiner entre ressources/compétences et forces/faiblesses pour savoir si réellement l'entreprise peut s'internationaliser.

La matrice SWOT donne l'occasion à l'entreprise de déceler ses caractéristiques et celles de son environnement, C'est un outil de planification stratégique permettant de réaliser le diagnostic externe et interne.

---

<sup>54</sup> <http://www.la-revanche-des-ses.fr> le 03/07/2017 à 19:58.

Après avoir collecté les informations nécessaires sur la situation de l'entreprise, elle doit mettre en place un processus composé d'étapes qu'elle va suivre dans l'objectif de réaliser l'opération d'internationalisation. Le processus est composé de quatre stratégies :

- La stratégie internationale ;
- La stratégie multinationale ;
- La stratégie transnationale ;
- La stratégie globale.

Au final, il est nécessaire de faire ressortir les effets de la stratégie d'internationalisation que ce soit sur l'entreprise, sur les marchés étrangers ou sur le marché national.

# **CAS PRATIQUE : Analyse du processus d'internationalisation de l'entreprise étatique Electro Industries**

## **Introduction**

L'internationalisation précoce des entreprises est un phénomène marqué, qui se retrouve sur plusieurs continents et dans une variété de secteurs.

Partant des apports théoriques comportementales de la firme et de la croissance de la firme, qui proposent un modèle dynamique du processus d'internationalisation, qui se manifeste par une succession d'étapes qui débute par une activité d'exportation irrégulière, passant à une exportations via des représentants indépendants, puis l'établissement d'une succursale, voir la création d'une unité de production.

Le présent travail s'inscrit dans une démarche exploratoire visant à décrire les premières étapes d'internationalisation de Electro Industrie qui est une entreprise publique économique (Société par actions SPA). Dans ce cadre, que nous avons élaboré un entretien semi-directif auprès de la direction commerciale en s'appuyant sur un ensemble de questions.

Cette approche nous a permis de valider la volonté d'élargir son marché afin d'assurer la stabilité, la performance et la continuité du développement de cette entreprise.

Ce travail comportera trois sections, dans la première, nous allons brièvement présenter l'entreprise, son historique, son domaine d'activité et son organisation. Dans la deuxième section, nous présenterons les motivations qui ont poussé l'entreprise EI à s'internationaliser. Dans la dernière section, nous allons montrer les étapes franchit par cette entreprise dans le processus d'internationalisation.

Enfin, après avoir analysé ces différentes étapes, nous allons émettre quelques recommandations et critiques.

## **Section 1: Présentation de l'organisme d'accueil**

### **1- Aperçu sur l'entreprise**

#### **A- Histoire d'Electro-Industries**

L'entreprise Electro-industries a été créée sous sa forme actuelle en Janvier 1999, après la scission de l'entreprise mère ENEL (Entreprise Nationale des industries Electroniques), qui aussi issue de la reconstruction de SONELEC par le décret n)18/83.

Electro-Industries est une entreprise publique économique (société par action) dont le capital social est détenu à 100% par la société des gestions des participants de l'état CABELEQ.

Elle est constituée d'un complexe intégré, réalisé avec des partenaires allemands (SIEMENS), qui produit et commercialise des moteurs électriques, alternateurs et transformateurs de distribution. Ce complexe a commencé son activité en 1984 qui était limitée à la production des transformateurs et à partir de 1986, le complexe avait lancé une gamme de produits qui est les moteurs électriques et les transformateurs de distribution.

#### **B- Situation géographique du complexe**

Le complexe est situé à trente (30) kilomètres du chef lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou et s'étend sur une superficie de quarante cinq (45) hectares dont onze(11) bâtis.

##### **a. Effectif du complexe**

Electro-Industries est dotée d'un capital social de 4.753 milliards de dinars et emploie 805 travailleurs (Juillet 2017) dont : 14,40% de cadre, 33.91% de maîtrise et 50.06% d'exécution qui sont repartis entre la direction générale et les unités de production.

##### **b. Domaine d'activité du complexe**

L'activité d'Electro-industrie s'adresse au marché des biens d'équipement avec une production de :

- Transformateurs de distribution ;
- Moteurs électriques ;
- Alternateurs et prestation technique.

Il est à signaler que l'Electro-Industries est le seul fabricant de ces produits en Algérie, ces dernières sont conformes aux recommandations CEI et aux normes allemandes DIN/VDE.

La capacité de production de transformateurs de cette entreprise couvre les besoins du marché à 70% environ et ses ventes de moteurs représentent 30% environ de sa capacité de production.

La production actuelle d'Electro-Industries est écoulee sur le marché algérien et génère un chiffre d'affaire de 1,8 milliards de dinars.

En matière de qualité, Electro-industrie dispose de ses laboratoires d'essai et de mesure de ses produits ainsi pour le contrôle des principaux matériaux utilisés dans sa fabrication. S'agissant du système documentaire, elle utilise 252 normes internes en plus des normes DIN/VDE et CEI. Les différentes valeurs d'essai et de mesure sont consignées sur des procès-verbaux et des cartes de contrôle.

L'entreprise a procédé à la mise en place de son système qualité en 2002 et a été certifié par QMI Canada le 24 juillet 2004, ISO 9001 version 2000.

### **c. Les unités de l'entreprise**

L'Electro-Industries est composée de deux(02) unités de production ; toutes situées sur un même site :

- Unité de fabrication de transformateurs de distribution MT/BT.
- Unité de fabrication de moteurs électriques, alternateurs et prestations techniques.

#### **c-1 Unité de fabrication de transformateurs de distribution**

Cette unité dispose de l'ensemble des équipements nécessaires à la fabrication et aux essais des produits finis.

Les transformateurs sont réalisés avec un niveau d'intégration équivalent à celui existant dans le même domaine d'activité.

Pour la fabrication des transformateurs, les technologies suivantes sont mises en application :

- Travaux de chaudronnerie ;
- Usage mécanique ;
- Traitement de surface ;
- Bobinage BT/MT.
- Découpage de tôle magnétique ;
- Essai électrique en BT et MT.

## **c-2 Unité de fabrication de moteurs électriques, alternateurs et prestations techniques**

Cette unité a eu naissance après la fusion entre deux unités qui sont l'UPT (Unité prestations techniques) et L'UMA/GE (unité moteurs alternateurs/groupe électrogène).

C'est une unité qui dispose aussi de moyens humains et matériels pour la prise en charge des études et réalisation des outillages, dispositifs et moules. de même qu'elle assure la maintenance de ses propres équipements de production ainsi que ceux de l'unité transformatrice et l'exploitation de toutes les installations d'énergie de fluide.

Cette unité est dotée de l'ensemble des équipements nécessaires à la fabrication et aux essais de produits finis et un laboratoire central est mis en place pour assurer les essais physico-chimiques pour les matières destinées à la fabrication des transformateurs et moteurs. Les produits sont réalisés avec un niveau d'intégration équivalent à celui existant dans les usines de donneurs de licence « licences ».

Pour la fabrication des moteurs/altérateurs, les technologies suivantes sont mises en application :

- Usinage mécanique ;
- Découpage de tôle ;
- Coulée d'aluminium ;
- Travaux de tôle ;
- Bobinage ;
- Traitement de la surface ;
- Essais électriques et mécaniques.

## **C- Les missions et objectifs du complexe :**

Les objectifs de l'entreprise nationale Electro-Industries participent dans la politique du développement national dont :

- Exploiter, sérier et développer les activités principales qui concernent la production liée à ses objectifs ;
- Satisfaire les besoins du consommateur sur le plan quantitatif et qualitatif ;
- Assurer la disponibilité et la régulation constante d'un stock de sécurité en produits finis et matières premières ;
- Procéder à des études approfondies du marché et suivre son évolution ;
- Obtenir, contrôler et affecter des fonds requis pour l'exploitation du complexe ;

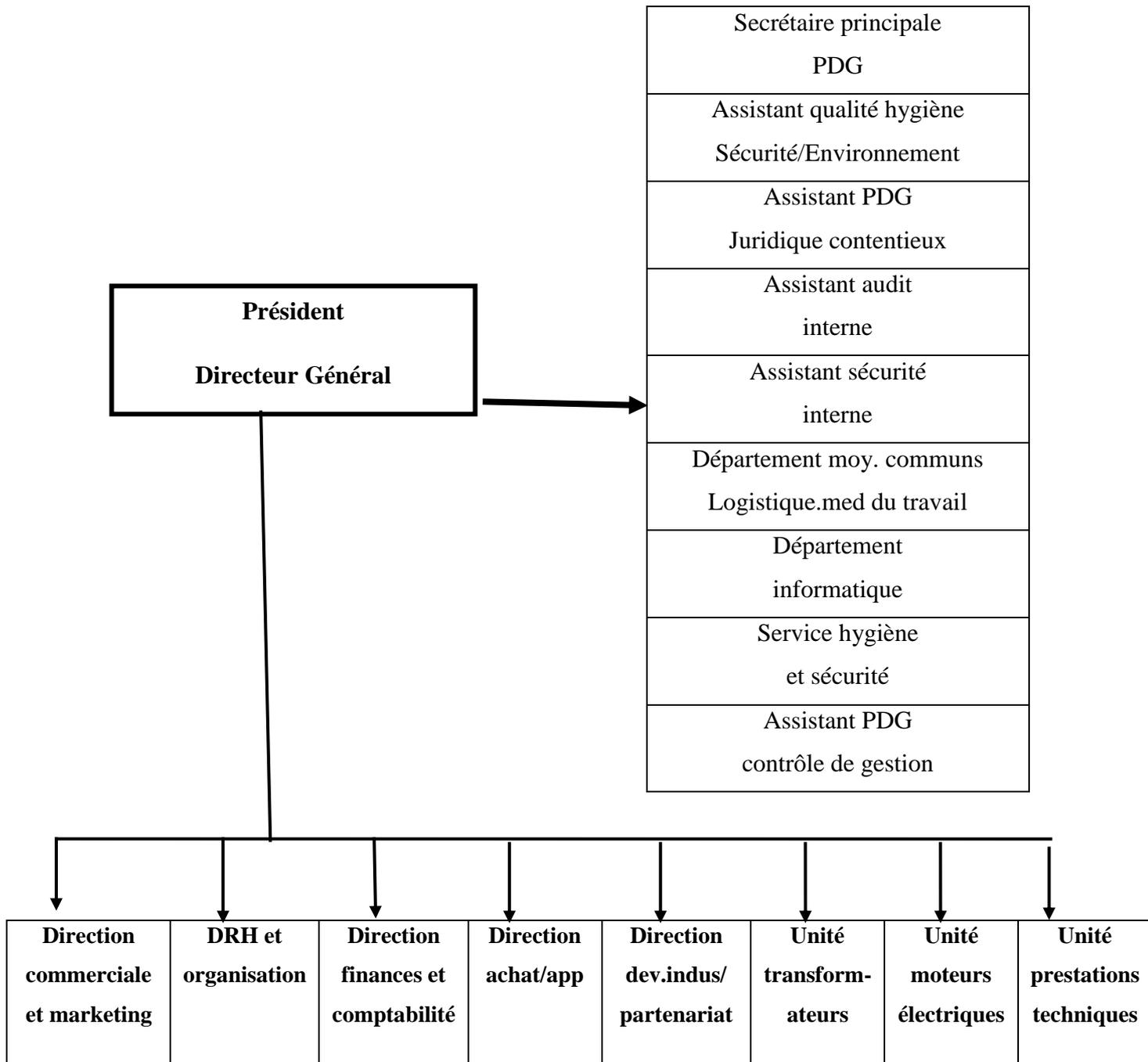
- Assurer les approvisionnements permettant la réalisation des plans annuels et pluriannuels de production et procéder à l'importance complémentaire des produits nécessaires à la réalisation de ces programmes de production.

#### **D- L'organisation de l'Electro-Industrie**

Le complexe comporte une direction générale composée de six sous directions qui sont :

- D.R.H.O : direction des Ressources Humaines et de l'Organisation ;
- D.F.C : Direction Finance et Comptabilité ;
- D.A.P : Direction Approvisionnements
- D.C.M : Direction Commerciale et Marketing ;
- D.U.T.R : Direction Unité Transformateurs ;
- D.D.P : Direction Développement industriel/Partenariat.

L'organigramme de l'entreprise Electro Industrie :



- Document internes a l'entreprise -

## **Section2 : Motivations et obstacles à l'internationalisation**

D'un point de vue stratégique, l'internationalisation de l'entreprise Electro-Industries, n'est pas considérée comme devant satisfaire uniquement les besoins de croissance, mais vise également à assurer sa survie. Dans un contexte d'affaires mondialisées, et les défis nationaux de l'entreprise EI, les dirigeants tentent à conserver et améliorer sa performance en adoptant l'orientation stratégique internationale.

Dans cette section nous allons parler des raisons qui poussent l'entreprise (EI) à étendre ses activités à l'international et énumérer les obstacles qui ont freiné la croissance de l'entreprise dans les dernières années.

### **1- Raisons qui poussent l'entreprise à s'internationaliser**

Les facteurs qui ont poussé l'entreprise EI à adopter la stratégie d'internationalisation peuvent se répartir en trois types :

#### **A- Raisons interne a l'entreprise**

Les raisons internes qui ont motivé l'entreprise Electro Industrie à opter pour l'internationalisation sont les facteurs sociaux qui exercent une influence importante dans la gestion et la conduite de l'entreprise, ces facteurs dans certains cas sont considérés comme entraves à l'entreprise constituant une raison d'importance majeure pour la pousser à améliorer sa situation en optant pour l'internationalisation. Les raisons sont nombreuses, dans le cas de l'entreprise Electro Industrie ont peut citer :

- Le Rétrécissement du volume du commerce national et perte de certaines parts de marché à cause de la concurrence car auparavant EI détenait le monopole sur le marché national, mais aujourd'hui avec l'avènement de nouveaux concurrents offrant le meilleur du couple qualité/prix, elle perd son monopole ;
- Le Maintien des charges internes malgré la dégradation de la situation financière de l'entreprise, c'est-à-dire que EI essaye de garder le même nombre d'employés avec des salaires inchangés et évite le licenciement ;
- Le choix de l'entreprise EI de pénétrer les marchés Africains vu le niveau technologique des produits et des procédés de fabrication qui ne lui permettent pas de commercialiser vers les pays occidentaux car ils ne sont pas de taille devant les

produits riche en technologie avancée. En effet le produit de cette entreprise n'a jamais pu être mis à jour depuis sa création, malgré que c'est le seul produit (dans son domaine) qui est fabriqué à 100% par l'entreprise.

- La négociation n'est pas chose facile lors des opérations de vente ou de recherche de client, vu que le négociateur est conditionné par des règles et des normes édictées par l'Etat (entreprise Etatique) et n'agit pas librement sur les prix de vente proposés ;
- La non harmonisation entre les unités de fabrication et celles d'administration, c'est-à-dire que chaque unité agit seule et ne tient pas en compte les constatations émises par les autres unités.

## **B- Raisons externes à l'entreprise**

Nous avons constaté que l'entreprise considère la vente à l'étranger comme une stratégie de croissance en prenant en compte des facteurs externes qui exercent une influence sur l'entreprise.

- **La stagnation du marché local** : la demande sur le marché est entrée dans une phase de maturité voir de déclin, particulièrement celle des moteurs électriques, pour que l'entreprise puisse assurer sa stabilité, elle doit augmenter ses ventes. Elle décide alors de se tourner vers les marchés étrangers dans un contexte de saturation des ventes sur le marché domestique afin de trouver de nouvelles opportunités. L'entreprise dans ce cas voit un avantage en exportant des produits qui sont trop chers pour les locaux par rapport aux autres produits proposés par les concurrents, mais considérés de bon marché dotant d'une bonne qualité pour les pays ciblés. Cela implique que l'accès à de nouveaux marchés plus étendus avec moins de concurrents apparaît comme le facteur le plus fréquent pour l'internationalisation de l'entreprise EI, et qui reflète ses possibilités d'étendre son marché par voie d'exportation.
- **Une concurrence accrue** : L'entreprise autant qu'un système ouvert, détient des relations de pouvoir avec son environnement qui constituent un faisceau de contrainte pesant. Cela est particulièrement vrai dans le cadre des relations avec les différents agents économiques (Fournisseurs, clients, Banques, Etablissements financiers, Actionnaires, Etat...) et spécialement celles qu'elle détient avec ses concurrents qui exercent une pression sur l'entreprise EI qui devient de plus en plus fortes. De ce fait,

on peut déduire que l'accroissement du nombre de compétiteurs sur le marché national du même domaine d'activité provenant des autres pays (Egypte, France,..) ont un impact sur la part de marché de l'entreprise. Cette augmentation permet aux clients d'accéder à une offre de plus en plus étendue de produits, en leur donnant ainsi la possibilité d'accroître leurs exigences en matière de qualité/prix et même de délais de livraison. Cette situation incite donc l'entreprise à accroître et maintenir sa part de marché et cela à travers l'exportation.

### **C- Raisons internationales**

L'internationalisation des entreprises ne cesse de progresser jusqu'à aujourd'hui, grâce à la mondialisation de l'économie qui influence d'une manière indirecte les choix de l'entreprise EI en prenant en considération les facteurs suivants :

- l'émergence d'un vaste marché mondial qui crée de plus en plus une intensification des échanges internationaux et accentue les interdépendances entre les pays. Ce contexte d'ouverture des Etats apparaît comme un avantage pour les entreprises puisqu'elle leur permet d'accéder aux marchés étrangers ;
- Le développement des nouvelles technologies d'information et de communication NTIC (des télécommunications, l'avènement de l'informatique etc.), l'économie mondiale en général et le commerce international en particulier, permet de créer une atmosphère favorable pour les échanges ;
- La révolution des transports : les mutations des systèmes de transports toujours plus rapides et plus performants (spécialisations des navires, développement des conteneurs et l'augmentation de la capacité et de la vitesse des avions). En ajoutant aussi le développement des plates formes multimodales qui occupent une place de plus en plus importante dans les relations commerciales ;
- Le décloisonnement des marchés : l'abolition du protectionnisme a permis l'instauration d'un certain nombre de conditions favorables aux échanges qui peuvent permettre de multiplier les opportunités d'affaires à l'étranger et de faciliter les ventes internationales à l'entreprise, on distingue ;
  - a- La création du SMI, système monétaire international, qui permet de favoriser la mobilité des capitaux afin de faciliter l'internationalisation de l'entreprise ;
  - b- La multiplication des accords de libres échanges, bilatéraux et multilatéraux ;

c- La demande spontanée : Les contacts de l'entreprise avec son environnement peuvent être porteurs d'opportunités :

- rencontres dans un salon professionnel ;
- demande d'information ;
- relations du dirigeant ;
- connexions à un réseau.

Cet ensemble de facteurs ont poussé les dirigeants à faire recours aux marchés étrangers afin de saisir les opportunités que présentes à l'étranger. Ainsi, l'entreprise EI doit avoir comme défis de développer des capacités de production afin de mieux répondre à une nouvelle clientèle par un produit mieux adapté en terme de coûts, quantités considérables aux délais convenus et un service après vente performant.

Cela revient à l'entreprise à améliorer ses pratiques, et accroître les capacités d'apprentissage et d'adoption continue et surtout l'écoute des exigences afin de satisfaire mieux la demande.

## **2- Obstacles qui ont freiné la croissance de l'entreprise dans les années précédentes**

L'entreprise EI a fait face à de nombreuses difficultés pour exporter sa marchandise telle que l'accès insuffisant à l'information, les procédures administratives et douanières défavorables et le manque de financement,... sont des obstacles majeurs ne lui permettant pas de réussir l'opération d'internationalisation. Les dirigeants citent également le manque de transparence et la lourdeur des procédures à la frontière comme étant les inconvénients qui pèsent le plus lors de l'exportation.

- **Problèmes logistiques** : Les aspects logistiques sont un problème qui touche particulièrement l'entreprise en raison de l'acheminement de la marchandise qui nécessite de lourdes dépenses vu que l'entreprise est loin du port ou de l'aéroport ;
- **Le financement** : il pose également quelques difficultés à l'entreprise. Il s'agit même d'une des contraintes les plus citées par les dirigeants. Dans la mesure où elle doit mieux gérer ses dépenses, soulignant aussi l'accès difficile aux crédits bancaires.
- Les opérations d'exportation en Algérie sont soumises à des formalités douanières et procédures administratives complexes qui contribuent à des coûts supplémentaires.

### **Section3 : Etapes clés de l'internationalisation de l'entreprise (EI)**

L'idée des dirigeants de l'entreprise du dépoilement à l'international représente un projet fort et ambitieux, dans la mesure où elle apparaît, comme une source d'évolution et de stabilité pour l'entreprise.

La stratégie d'exportation est office de première étape de développement international de l'entreprise. L'orientation stratégique internationale (l'exportation) permet à l'entreprise de vendre ses produits à l'étranger. Elle les fabrique sur le marché intérieur et les exporte vers des marchés étrangers.

La mise en place de cette stratégie se fait par plusieurs étapes :

#### **Etape 1 : S'assurer de la faisabilité du projet à l'international**

Tout d'abord il s'agit pour l'entreprise d'élaborer une stratégie logique et faisable de sorte qu'elle maintienne une stabilité soutenue et au même temps satisfaire la demande du marché ciblé (voir les questions que nous avons posé au directeur commercial concernant la faisabilité de la stratégie).

Pour résumer l'entreprise doit mener une étude de marché à l'international (voir annexe 6) et cela à travers :

- **La réalisation diagnostic export** : Cela revient à analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise, qui concerne principalement les caractéristiques de ses différents produits, sa capacité financière, la gestion des stocks, la formation de l'équipe à l'international,...
- **Etude du potentiel des pays étrangers ciblés** : une veille concurrentielle, un rapport détaillé sur les moyens de communication, la demande locale, le niveau de développement des pays, la distance culturelle, l'organisation du secteur de Electro-Industries sur les marchés ciblés,...

Cela permet à l'entreprise de mettre en avant ses avantages tout en évaluant ses faiblesses, sur lesquels elle doit s'appuyer.

Après avoir analysé les forces et les faiblesses de l'entreprise et collecter les informations sur un grand nombre de pays, l'entreprise peut à ce stade sélectionner le pays qui s'adapte le mieux à ses capacités et à ses objectifs.

## **Etape 2 : Définir le pays à conquérir**

En partant de l'analyse interne et externe de l'entreprise et en mettant en avant ses objectifs, les dirigeants ont pu faire le choix sur un ensemble de pays africains qui sont : le Mali, la Mauritanie et le Sénégal. Et cela pour différentes raisons :

- La proximité géographique comme la Mauritanie ;
- L'incapacité de l'entreprise à conquérir les marchés européens qui offrent des produits riche en nouvelles technologie par rapport aux produits de l'entreprise EI ;
- L'insuffisance de l'offre (une demande spontanée) sur ces marchés concernant les moteurs et les transformateurs ;
- Des relations importantes avec des clients et des hommes d'affaires africains intéressés par les produits de l'entreprise (EI).

Cependant, après plusieurs contacts directs des dirigeants avec les clients des pays cités dans le cadre des visites de courts séjours, effectué par les dirigeants de l'entreprises dont le président directeur général et le directeur commercial, dans les différents pays africains cités en haut, le choix était pour le Sénégal comme étant un marché stratégique, qui répond aux objectifs de l'entreprise et ses priorités, au même temps, il constitue un point de départ inélégible à l'international, et ceci est lié à plusieurs raisons :

- La volonté de l'entreprise d'augmenter ses ventes, dans la mesure où elle est dans la nécessité d'accroître son chiffre d'affaires, sa valeur ajoutée et de son résultat net ;
- Le potentiel du marché : le marché présente une demande importante pour ce secteur d'activité ;
- L'accessibilité du marché : des normes assouplies du point de vue de la législation sociale,...
- Le Sénégal est un pays francophone : la langue officielle du Sénégal est le français, utilisé par l'Etat et par l'administration,... ce qui représente un atout considérable pour l'entreprise.

- Le pays est un membre actif au sein de la communauté économique des Etats de l'Afrique de l'ouest(CEDEAO), composée de 18 membres dont le Sénégal qui est un élément renforçant qui permet d'avoir accès aux autres pays.
- La situation économique et politique du pays :
  - o un cadre géographique et géopolitique favorable vu qu'il est un pays géographiquement proche avec une stabilité politique, etc. ;
  - o un pays de référence et d'influence par rapport aux autres pays en matière de développement économique.

### **Etape 3 : Recherche et la consultation des clients étrangers (clients sénégalais)**

Le choix d'une clientèle étrangère est une étape très importante et délicate pour l'entreprise. Les responsables de la direction commerciale lui consacre suffisamment de moyens afin, d'éviter tout risque lié à l'environnement international pour la bonne exécution de la transaction commerciale.

Le service prospection consulte des clients du pays ciblé en utilisant principalement les techniques et moyens suivants :

- **L'internet** : c'est une technique de prospection qui permet à l'entreprise la recherche des clients étrangers. Un site internet s'avère un excellent moyen pour établir des contacts à l'international, leur offrant une accessibilité et une facilité à l'international qui n'existaient pas auparavant.il permet d'avoir la possibilité de présenter le produit d'une manière attractive, accompagné d'une fiche pédagogique et technique concernant le produit ;
- **Les manifestations commerciales** : l'entreprise participe à des salons et des foires internationales, à cette occasion l'entreprise EI a reçu une invitation dans le cadre de la mise en œuvre du programme officiel de participation de l'Algérie aux manifestations économique à l'étranger (voir annexe 4), dans le but de :
  - o Prospecter : Trouver de nouveaux clients, notamment à l'export, c'est l'un des principaux attraits d'un salon. L'entreprise a pu rencontrer un nombre important de clients étrangers.
  - o Présenter ses produits : Un salon ou une foire internationale est le cadre idéal pour exposer les produits, qu'on peut mettre directement à la disposition des clients pour qu'ils puissent vérifier leurs qualité ;

- S'informer sur son marché : ils permettent de s'informer sur l'état du secteur et les nouvelles tendances. En allant découvrir aussi la demande des pays étrangers.
- **S'appuyer sur des agences de communication** : qui ont pour principal objectif de développer les ventes. Cela passe donc par de la prospection téléphonique mais aussi de la prospection physique, et qui permettent aussi de mettre en relation des clients et des fournisseurs à travers le monde entier.

#### **Étape 4 : Négociation avec les clients ciblés**

Après avoir collecté toutes les informations nécessaires sur les clients sénégalais, le service prospection homologation établit une liste et procéde à la consultation des clients, qui peuvent répondre aux objectifs de l'entreprise.

Ces consultations sont restreintes, elles consistent à faire appel aux clients ciblés dans le but de négocier avec chacun d'entre eux les conditions de vente.

L'e-mail est considéré comme la première forme de contact, L'envoi d'un e-mail personnalisé aux clients ciblés permet de prendre le temps de se familiariser avec le nom, la marque et avec les responsables de l'entreprise.

Après avoir reçu la première réponse favorable de la part d'un client sénégalais Senelec (voir annexe 5), et dans le cadre de négociation, ce dernier exige à l'entreprise de lui envoyer une commande test pour certaine classe de produits ou bien l'envoi d'un échantillon et des fiches techniques pour les produits pour vérifier leur conformité en terme d'appréciation et d'évaluation technique du produit proposé.

Après une étape bien délicate qui est l'analyse technique des produits proposés, le client envoie une délégation pour une visite à l'entreprise dans le but de vérifier les procédés de fabrication et la capacité de production des machines d'un côté, d'un autre côté, d'effectuer des négociations qui portent essentiellement sur le prix, les délais de livraison, les modes de paiement,...

Après une série de négociations, le client prononce l'homologation aux responsables de l'entreprise pour enfin passer à l'étape de la signature du contrat.

## **Etape 5 : Choix du mode de présence sur le marché ciblé**

Il est important pour l'entreprise de bien choisir son mode de présence à l'international, afin de bien satisfaire les attentes de ses clients sénégalais et optimiser les gains, l'entreprise choisit alors de pratiquer l'exportation contrôlée pour une meilleure maîtrise des ventes. Plusieurs possibilités s'offrent alors à l'entreprise :

- **Une vente directe à l'export** : La vente directe à l'export correspond au cas où l'entreprise, souvent depuis l'Algérie, répond à une demande d'un client étranger. On peut considérer la vente directe comme une simple étape du développement export d'une entreprise. Les salariés de l'entreprise organisent ainsi la prospection, la rédaction de l'offre commerciale, la négociation et l'expédition jusqu'au paiement final ;
- **Bureau de représentation** : Il s'agit de structures ne disposant pas de personnalité juridique propre. Elles constituent une extension de l'entreprise nationale sur les marchés étrangers qui reste donc responsable en cas de litige. Il s'agit de structures à qui l'on confie des missions de prospection, prise de commandes, livraison, facturation, recouvrement. il s'agit d'implantations légères qui permettent de bien contrôler un marché.
- **Représentant commercial** : il peut être :
  - Agent commissionné : C'est un agent local qui ne fait pas partie de l'effectif de l'entreprise : il est lié à elle par un contrat de mandat, ce qui signifie qu'il est mandaté pour prospecter la clientèle et vendre au nom de l'entreprise. L'exportateur reste maître de la fixation du prix et des conditions générales de vente et il est seul responsable auprès du client ;
  - représentant salarié : Il s'agit d'un employé de l'entreprise exportatrice (à ne pas confondre avec l'agent commissionné), lié par un contrat de travail, le plus souvent expatrié. Il agit au nom et pour le compte de l'entreprise exportatrice. Le représentant peut être un ressortissant du pays prospecté. C'est donc une personne physique liée à l'entreprise par un contrat de travail (personnel

expatrié ou recruté localement et rémunéré par un salaire fixe complété éventuellement par des commissions proportionnelles au chiffre d'affaires) qui a pour fonction principale de prospecter et de vendre un marché qui sera généralement à fort potentiel pour le compte de son employeur.

## **Conclusion**

Dans un contexte de développement et de croissance, l'entreprise Electro Industries a choisi d'opter pour l'internationalisation via l'exportation afin d'assurer sa survie et d'accéder à des marchés plus vastes qui présentent plus d'opportunités à saisir.

Electro Industries est une entreprise publique de production de matériels électriques industriels spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de transformateurs et de moteurs électriques. Le produit de cette entreprise est le seul dans son domaine à l'échelle nationale à être produit en entier (de la matière première au produit fini) par une seule entreprise.

La dégradation de la situation financière de EI constitue la raison principale qui a motivé et poussé cette entreprise à s'internationaliser, parmi tant d'autres raisons tel que la saturation des marchés domestiques ou encore la volonté de gagner de nouvelles parts de marché afin d'écouler sa production,...

Pour s'internationaliser l'entreprise a mis en place un processus composé de plusieurs phases à franchir, la première était de s'assurer de la faisabilité du projet, la seconde était le choix du pays, la troisième étape était la recherche de clients potentiels, la quatrième consister à entamer les négociations avec les clients, et la dernière était le choix du mode de présence sur le marché ciblé, puis commencer la procédure d'exportation (cette étape n'est pas encore franchit).

Il faut noter que EI n'a pas encore commencé l'exportation de ses produits vers le Sénégal, mais l'homologation a été signée et l'avis favorable a été accordé.

Toutes les réponses aux questions posées lors de l'entretien avec le directeur commercial de l'entreprise ont été résumées dans ce présent cas illustratif.

## **Critiques et suggestions**

### **Critiques**

- Les défaillances de la chaîne logistique à l'exportation ce qu'il peut freiner les opérations à l'export ;
- la faiblesse du dispositif institutionnel de soutien à l'exportation ;
- Les conditions générales dans lesquelles l'entreprise algérienne publique évoluent au quotidien et demeurent aussi complexes et fortement marquées par des pesanteurs bureaucratiques. Dans la mesure, où, l'entreprise publique algérienne est entravée par les décisions hiérarchiques qui affectent la gestion de l'entreprise, et handicape les responsables à investir en dehors des frontières ;
- Le protectionnisme a permis de faire émerger des entreprises, mais la réglementation n'a pas permis la conquête des autres pays notamment africains ;
- Sur le niveau interne de l'entreprise, elle souffre d'une mauvaise gestion des stocks, et un manque de coordination entre les différents directions et services ;
- Un manque d'outils pour la collecte des données et des informations sur les marchés étrangers.

### **Suggestions**

- Un programme doit être mis en œuvre du cadre juridique et institutionnel de l'économie Algérienne, dans le but d'assurer les meilleures conditions de son intégration dans le processus de mondialisation et d'échange avec le reste du monde, mais surtout d'accompagner les entreprises dans leurs engagements sur les marchés internationaux et de promouvoir ainsi les exportations ;
- Les entreprises Algériennes débutantes à l'export doivent s'organiser sous forme de groupes ou de coopératives pour être compétitives à l'international ;
- Une surveillance active et permanente de l'environnement international dans sa globalité doit se mettre en place, en vue, de fournir des données permanentes, fiables et nécessaires pour saisir les opportunités et éviter les risques ;
- Un défis est nécessaire, à coté du rôle primordiale que doit jouer les représentations diplomatiques nationales pour promouvoir le « Made in Algeria», des dispositifs d'accompagnements des entreprises à l'international par la présence sur les marchés ciblés des structures d'appuis telles que des représentations bancaires, compagnies

d'assurances nationales et le développement d'un réseau de chambre de commerce dans le but d'animer la communauté d'affaires algérienne à l'étranger ;

- La formation du personnel de l'entreprise pour une meilleure qualification dans les opérations du commerce international ;
- Une meilleure gestion de l'effectif de l'entreprise et des stocks par la prise en considération des besoins.

## Conclusion Générale

Depuis la seconde guerre mondiale, les échanges internationaux n'ont cessé d'évoluer et se sont accompagnés de modifications structurelles du commerce mondial.

La mondialisation est un phénomène aux dimensions multiples au cœur duquel se trouvent la multinationalisation des entreprises et le développement des échanges internationaux. Ces multinationales sont un élément essentiel dans la structuration du commerce mondial et dans l'accélération de la mondialisation par la diffusion de la technologie, l'unification des marchés du capital et du travail,... assurant par ce biais une meilleure allocation internationale des ressources productives.

L'internationalisation des entreprises, un des moteurs de la mondialisation qui permet de remettre en question les stratégies, les pratiques et les compétences individuelles et collectives de l'entreprise dans un contexte de croissance et d'extension de ses activités au delà des frontières nationales.

L'entreprise choisit de s'internationaliser dans l'objectif de se développer suivant des raisons et des motivations internes et externes qui sont dans la majorité des cas, la saturation du marché intérieur ou encore la recherche de facteurs de production bon marché,... Cette stratégie permet de réduire la concurrence ou même l'éliminer et aussi de se diversifier sur les marchés étrangers et cela en adoptant un mode de présence à l'étranger qui s'accorde avec les capacités et les moyens de l'entreprise.

L'opération d'internationalisation se fait à travers un processus composé de plusieurs étapes afin d'aboutir à un résultat satisfaisant. Généralement chaque opération d'internationalisation commence par une étude de marché afin de récolter les informations nécessaires requises pour la bonne marche de cette opération, et se termine par l'élaboration d'une stratégie adéquate à la situation, il peut s'agir de la stratégie internationale (exportation), multinationalisation, transnationalisation ou globale et enfin entamer la réalisation de l'opération.

Dans le cadre d'illustration et d'exemple d'opération d'internationalisation, nous avons étudié le cas de l'entreprise Algérienne Electro Industries spécialisé dans la production et la commercialisation de transformateurs et moteurs électriques.

Cette entreprise a décidé de s'internationaliser dans le but de rétablir sa situation financière qui s'est déprécié durant ces dernières années, améliorer ses ventes et répondant à d'autres causes et motivations telles que l'intensification de la concurrence sur le marché algérien,.... De ce fait, elle a entrepris un ensemble d'actions qui constituent le processus d'internationalisation de cette entreprise, partant de l'étude des marchés, de la recherche de clients, des négociations avec les clients,... à la signature de l'homologation et de l'accord d'exportation vers le Sénégal (la procédure d'exportation n'a pas encore commencé).

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **Ouvrages:**

- BEITONE Alain, DOLLO Christine, GUIDONI J.P, LEGARDEZ Alain, « dictionnaire des sciences économiques », 1991, Armand Colin Editeur, Paris ;
- BRENNAN.A, Garveyd, (2009), “the role of knowledge in internationalization. Research in International Business and Finance”, Vol. 23;
- BUCKLEY.P.J., Casson.M.; “A theory of international operations”, 1993, The internationalization of the firm. A Reader, Academic Press, London;
- BRESSY Gilles et Christian KONKUYT, « Economie d’entreprise », 2006, 8<sup>ème</sup> édition, Paris.
- HYMER.S, “the international operations of national firms”, 1976, Cambridge, Massachusetts.
- KARSAKLIAN.E, «Internationalisation des entreprises », 2009, Dunod, Paris.
- LEMOINE Mathilde, MADIES Philippe, MADIES Thierry, «Les grandes questions d’économie et finance internationales», 2007, Bruxelles, Éditions de Boeck Université,
- LIBBEY.J, « l’entrepreneuriat en Afrique francophone », 1990, éditions AUPELF UREF.
- MAILLOT Eric, « Stratégies d’internationalisation : une articulation des travaux de porter et Perlmutter », 2005/1 (n° 3),
- MICHALET Charles-Albert, « Capitalisme Mondial », 1976, Presses Universitaires de France, coll. Quadrige, Paris,
- MICHALET Charles-Albert, «que ce que la mondialisation», 2004, Edition LA DECOUVERTE, paris ;
- MUCCEILI.J.L (1992), « Multinational enterprises, International investments and transfers of technology: the elements of an integrated approach », 1992, Edition Economica, Paris.
- NONJON.A et Dallenne.P, «la mondialisation acteurs et enjeux», 2004, Edition Ellipses,
- NOLAN Cathal J., “The Greedwood Encyclopedia of international Relation”, 2002;
- PASCO-Berho, “Marketing international”, 2000, 3ème Ed., Paris: Dunod

### Articles:

- BILKEY.W, TESAR.G, “ the export behavior of smaller Wisconsin manufacturing firms” 1977, Journal of International Business, Studies, N°9;
- GRANT.R. M, “Multinationality and Performance among British Manufacturing Companies”,1987, Journal of International Business Studies,
- WERDEN.G, “antitrust analysis of joint ventures”, 1998, An over view antitrust law journal, vol.66.
- R.D.C, codes de sinvestissemnts.loi n°004 du 21 février 2002.
- ZMERLI.K : « Déterminants du choix du mode présence à l'étranger : cas de présence par l'investissement en Tunisie », mémoire de DEA, institut Supérieur de Gestion, université de Tunis.

### Revues:

- Leonidou. L, “Organizational determinants of exporting: conceptual, methodological, and empirical insights”, 1998, MIR: management international Review.
- Michel Ghertman, « revue française de gestion », 2006, 1 (n° 160)
- Mendel.R.A, « international trade and factor mobility », American Economic Review, n°47.

### Sites Web:

- CHARREAUXGérard, « ENTREPRISE - Théories et représentations », *Encyclopedia Universalis*[en ligne] ;
- <http://www.la-revanche-des-ses.fr>;
- [www.maxicours.com](http://www.maxicours.com);
- <http://www.surfeco21.com/?p=1585>;
- [https://www.assistancescolaire.com/eleve/TSTMG/management/reviser-le-cours/quelles-sont-les-composantes-du-diagnostic-strategique-tstmng\\_man\\_05](https://www.assistancescolaire.com/eleve/TSTMG/management/reviser-le-cours/quelles-sont-les-composantes-du-diagnostic-strategique-tstmng_man_05);
- <http://sabbar.fr/economie-2/le-diagnostic-strategique-interne/>;
- <http://sabbar.fr/economie-2/le-diagnostic-strategique-interne/>;
- [www.toupie.org/dictionnaire/franchise\\_commerciale.htm](http://www.toupie.org/dictionnaire/franchise_commerciale.htm);
- [www.larousse.fr/dictionnaires/français/sous-traitance\\_sous\\_traitances/73949](http://www.larousse.fr/dictionnaires/français/sous-traitance_sous_traitances/73949);

- [http://www.edilex.com/docs\\_pdf/apercu/H04300n\\_ap.pdf](http://www.edilex.com/docs_pdf/apercu/H04300n_ap.pdf);
- [http://www.etudier.com/dissertations/Strat%C3%A9gies'Internationalisation/63149.html](http://www.etudier.com/dissertations/Strat%C3%A9gies%20d'Internationalisation/63149.html);
- [Perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMDictionnaire?iddictionnaire=1556](http://Perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMDictionnaire?iddictionnaire=1556) ;
- [www.memopage.com/etudes/html\\_etudes/1779.pdf](http://www.memopage.com/etudes/html_etudes/1779.pdf);
- <http://www.editions-larousse.fr/collections-term/1202>;
- [Questions.digischool.fr/Economie](http://Questions.digischool.fr/Economie);
- [www.cours-marketing.fr](http://www.cours-marketing.fr);
- [www.etudier.com/dissertation/l'Importance-Du-Commerce-International-Dans-l'Activité/524140.html](http://www.etudier.com/dissertation/l'Importance-Du-Commerce-International-Dans-l'Activite/524140.html);
- [www.yildizoglu.fr/croissance/dos9900/commerce.html](http://www.yildizoglu.fr/croissance/dos9900/commerce.html);
- <https://docs.school/business>;
- [www.etudier.com/dissertations/La-multinationalisation/482076.html](http://www.etudier.com/dissertations/La-multinationalisation/482076.html);
- <http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/mondialisation/71051>;
- [http://www.memoireonline.com/04/12/5787/m\\_Les-investissements-directs-etrangers-dans-lespace-UEMOA-determinants-et-analyse-dimpacts10.html](http://www.memoireonline.com/04/12/5787/m_Les-investissements-directs-etrangers-dans-lespace-UEMOA-determinants-et-analyse-dimpacts10.html);
- <http://eprints.ugd.edu.mk/7495/1/Globalization%20and%20business.pdf>

## **Questions posées lors de l'entretien avec le directeur commercial de l'entreprise EI**

- 1- Quel est l'avantage détenu par l'entreprise EI qui lui permet de se démarquer des autres (dans son domaine) ?
- 2- Y a-t-il des inconvénients ou des avantages pour EI en étant une entreprise détenue à 100% par l'Etat ?
- 3- Pourquoi EI a-t-elle choisi de s'internationaliser pour améliorer sa situation plutôt qu'une autre solution ?
- 4- Quelle est la raison principale qui a poussé cette entreprise à s'internationaliser ?
- 5- EI, a-t-elle les capacités financières, matérielles, technologiques et humaines pour mener l'opération d'internationalisation ?
- 6- Quels sont les facteurs que vous prenez en compte lors de la sélection des pays vers lesquels aller ?
- 7- Pourquoi viser les marchés africains et non ceux des pays du nord par exemple ?
- 8- Qu'est-ce qui a provoqué la dégradation de la situation financière de l'entreprise ?
- 9- Pourquoi EI n'a-t-elle pas pensé à s'internationaliser auparavant ?
- 10- Les formalités douanières en Algérie sont-elles favorables ou défavorables lors de l'opération d'exportation ?
- 11- Quelles sont les opérations qu'a mené EI afin de se trouver des clients potentiels à l'étranger ? Et est-ce qu'elle a réussi à se trouver un marché ?
- 12- Par quel moyen avez-vous pu rester en contact et informer les clients ciblés des informations concernant l'entreprise et ses produits ?
- 13- Comment se déroulent les négociations avec les clients ?
- 14- Pourquoi avez-vous choisi l'exportation plutôt qu'un autre mode de présence à l'étranger ?
- 15- Est-ce que vous envisagez de développer cette opération et passer à un stade supérieur dans le futur ?

## Annexe2 : Liste des tableaux

Figure I.1 les étapes d'internationalisation selon le I-model

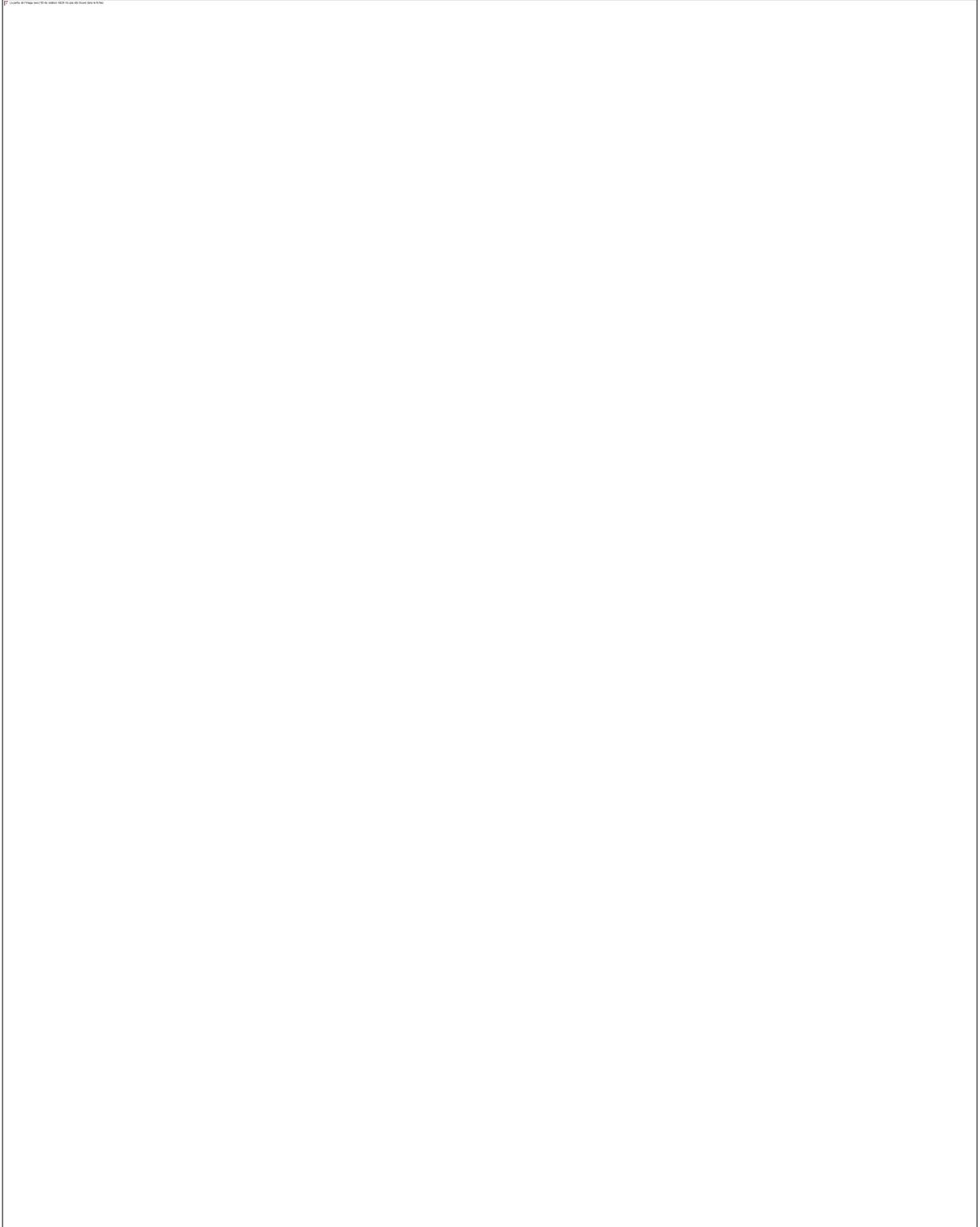
Figure II.2 les opportunités et les menaces sur le micro-environnement

Figure III.3 les opportunités et les menaces sur le macro-environnement

Annexe 3 : demande d'homologation auprès de la Somelec 1/1



## Annexe 4 : Invitation à l'exposition-vente des produits algériens en Mauritanie



Annexe 5 : demande d'homologation auprès de la Senelec



## Table des matières

<b>Introduction générale.....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre 1 : Commerce international, firmes multinationales et mondialisation.....</b>	<b>04</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>04</b>
<b>Section 1 : Evolution du commerce international à travers le temps.....</b>	<b>05</b>
1. Définition du commerce international.....	05
2. Histoire du commerce international.....	06
A. Les échanges internationaux au 19eme siècle.....	06
B. L'entre deux guerre.....	06
B.1. Une faible croissance des échanges internationaux dans l'entre deux guerre.....	06
B.2. L'essor du protectionnisme dans l'entre deux guerre .....	07
C. 1945-1975 : La période des trente glorieuses .....	07
D. Le commerce international à partir des années 80 .....	08
<b>Section 2 : Concepts de l'entreprise et de la firme multinationale.....</b>	<b>10</b>
1. Définition de l'entreprise.....	10
2. Définition de la firme multinationale.....	11
3. Fondements théoriques de la multinationalisation .....	11
A. La théorie du cycle de vie de R.Vernon.....	12
B. La théorie éclectique de J.Dunning.....	12
C. La théorie des couts de transaction d' O.Williamson.....	13
4. Facteurs de la multinationalisation des firmes .....	14
A. La conquête de nouveaux marchés.....	14
B. L'amélioration de la compétitivité.....	15
C. La gestion des risques .....	15
<b>Section 3 : Impacte du commerce international et des firmes multinationales sur la mondialisation.....</b>	<b>15</b>
1. Définition de la mondialisation .....	15

2. Firmes multinationales, principal moteur de la mondialisation.....	16
3. Commerce international et la mondialisation.....	18
4. Influence croissante des FMN sur le commerce international .....	19
5. Rôle du commerce international dans l'économie mondiale .....	19
<b>Conclusion.....</b>	<b>20</b>
<b>Chapitre 2 : Internationalisation « définition, déterminants et mode de pénétration des marchés étrangers ».....</b>	<b>22</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>22</b>
<b>Section 1 : Stratégie de l'internationalisation de l'entreprise.....</b>	<b>23</b>
1. Stratégie de l'internationalisation .....	23
2. Approches théoriques de l'internationalisation des entreprises .....	22
A. Le model Upsla .....	25
B. Le model Innovation .....	27
<b>Section 2 : Déterminants de l'internationalisation des entreprises.....</b>	<b>29</b>
1. Raisons techniques .....	29
A. La baisse des coûts de transport internationaux.....	29
B. La réalisation d'économie d'échelle .....	29
2. Raisons politiques.....	29
A. Contourner les barrières protectionnistes.....	29
B. Bénéficiaire des accords entre les Etats .....	30
C. Profiter des zones de libre échange .....	30
3. Raisons économiques.....	31
A. Une meilleure maîtrise des approvisionnements .....	31
B. Une saturation du marché national.....	31
C. La baisse des coûts de production (avec la baisse des salaires).....	31
4. Raisons financières.....	32
A. Réaliser des bénéfices en jouant sur les parités monétaires .....	32
B. Tirer parti des avantages fiscaux .....	32
C. Accéder a de nouvelles sources de financement .....	33
<b>Section 3 : Modes de pénétration d'un marché étranger.....</b>	<b>33</b>

1. Stratégie d'exportation .....	34
2. Stratégie d'implantation .....	35
A. Les joints-ventures.....	35
B. Les investissements directs à l'étranger (IDE).....	36
3. Stratégie d'impartition .....	37
A. La franchise.....	38
B. La sous-traitance .....	38
C. La licence de fabrication .....	38
<b>Conclusion .....</b>	<b>39</b>
<b>Chapitre 3 : Processus d'internationalisation de l'entreprise .....</b>	<b>41</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>41</b>
<b>Section 1 : Préalables à la formulation de la stratégie d'internationalisation.....</b>	<b>42</b>
1. Matrice SWOT.....	42
A. Diagnostique externe international .....	42
A.1. Les facteurs environnementaux .....	42
a. le micro-environnement .....	43
b. le macro-environnement.....	43
A.2. L'analyse des opportunités et des menaces de l'environnement.....	44
B. Diagnostique interne de l'entreprise.....	45
B.1. L'analyse des ressources internes .....	46
B.2. L'analyse des compétences de l'entreprise.....	47
<b>Section 2 : Choix de la stratégie d'internationalisation de l'entreprise.....</b>	<b>48</b>
1. Stratégies d'internationalisation.....	48
A. L'orientation stratégique internationale.....	48
a. Caractéristiques.....	49
b. Modalités.....	49
c. Exemple illustratif .....	49
B. L'orientation stratégique multinationale.....	50

a. Caractéristiques.....	50
b. Modalités .....	50
c. Exemple illustratif .....	51
C. L'orientation stratégique transnationale .....	51
a. Caractéristiques .....	51
b. Modalités .....	52
c. Exemple illustratif.....	52
D. L'orientation stratégique globale .....	52
a. Caractéristiques.....	52
b. Modalités.....	53
c. Exemple illustratif .....	53
2. Evolution du choix stratégique.....	53
<b>Section 3 : Effets de l'internationalisation de l'entreprise.....</b>	<b>54</b>
1. Les effets de l'internationalisation de l'entreprise sur elle-même.....	54
2. Les effets de l'internationalisation de l'entreprise sur le pays d'accueil.....	55
A. Un accroissement des ressources.....	55
B. Un accroissement favorable au développement.....	56
C. Les transferts de technologies.....	56
3. Les effets de l'internationalisation sur le pays d'origine.....	57
A. Les avantages.....	57
B. Les inconvénients .....	57
4. L'effet de l'internationalisation de l'entreprise sur les échanges internationaux .....	58
<b>Conclusion .....</b>	<b>58</b>
<b>Cas pratique : L'analyse du processus d'internationalisation de l'entreprise Etatique Electro Industries.....</b>	<b>60</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>60</b>
<b>Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil .....</b>	<b>61</b>
1. Aperçu sur l'entreprise .....	61
A. Histoire de l'entreprise .....	61
B. Situation géographique du complexe .....	61

a. Effectif du complexe.....	61
b. Domaine d'activité du complexe .....	61
c. Unités de l'entreprise .....	62
c.1. Unité de fabrication de transformateurs de distribution.....	62
c.2. Unité de fabrication de moteurs électriques, alternateurs et prestation technique.....	63
C. Missions et objectif du complexe.....	63
D. Organisation de Electro Industries .....	64
<b>Section 2 : Motivations et les obstacles de l'internationalisation de l'entreprise.....</b>	<b>66</b>
1. Raisons qui poussent l'entreprise a s'internationalisé.....	66
A. Raisons interne a l'entreprise .....	66
B. Raisons externes à l'entreprise.....	67
C. Raisons internationales.....	68
2. Les obstacles qui ont freiné la croissance de l'entreprise dans les années précédentes.....	69
<b>Section 3 : Etapes clés de l'internationalisation de Electro Industries .....</b>	<b>70</b>
1. Etape 1 : S'assurer de la viabilité du projet à l'international.....	70
2. Etape 2 : Définir le pays à conquérir.....	71
3. Etape 3 : Recherche et la consultation des clients étrangers (clients sénégalais)....	72
4. Etape 4 : Négociation avec les clients ciblés.....	73
5. Etape 5 : Choix du mode de présence sur le Marché ciblé.....	74
<b>Conclusion.....</b>	<b>75</b>
<b>Critiques et suggestions .....</b>	<b>75</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>78</b>
<b>Références bibliographiques.....</b>	<b>80</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>.....</b>
<b>Annexe 1 : Liste des questions posées lors de l'entretien avec le directeur commercial .....</b>	<b>83</b>
<b>Annexe 2 : Liste des tableaux .....</b>	<b>84</b>

<b>Annexe 3 : Demande d'homologation auprès de la Somelec.....</b>	<b>85</b>
<b>Annexe 4 : Invitation à l'exposition-vente des produits algériens en Mauritanie .....</b>	<b>87</b>
<b>Annexe 5 : Demande d'homologation auprès de la Senelec.....</b>	<b>8</b>
<b>Annexe 6 : Fiche pays (Mauritanie).....</b>	<b>89</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>94</b>



DIRECTION GENERALE  
DIRECTION COMMERCIALE ET MARKETING

AZAZGA, le 15 Mars 2017

A l'attention de Monsieur OURAK ABDELLAH  
MANAHO International  
Comptoir Mauritano-Algérien

**Objet : Partenariat Commercial**

Monsieur,

Nous avons reçu avec un énorme plaisir et un grand honneur votre manifestation d'intérêt et celui de votre collaborateur, que nous saluons avec énergie, afin de commercialiser nos produits en Mauritanie. A cet effet, nous vous confirmons notre désir à collaborer avec vous afin de concrétiser des actions servant nos intérêts communs.

Ayant déjà initié des actions visant à exporter nos produits aux pays africains et étant au courant des procédures exigées par les sociétés d'électricité des différents pays (SOMELEC Mauritanie, entre autres), nous sommes prêts à enclencher cette dynamique entre nous afin de procéder à des actions immédiates et rendre les choses officielles.

Par ailleurs, nous résumons notre vision et notre démarche de la manière suivante :

1. Mandater officiellement votre collaborateur (le représentant de la SNVI en Mauritanie) afin d'effectuer les démarches d'homologation de nos transformateurs auprès de la SOMELEC ;
2. Nous envoyer les spécifications techniques des transformateurs de distribution de la SOMELEC, par le biais de votre collaborateur afin de préparer le dossier technique relatif à l'homologation ;
3. Une fois nos transformateurs homologués, nous serons honorés d'ajouter à notre liste de représentants et distributeurs, votre collaborateur et lui octroyer la qualité de représentant exclusif de notre marque en Mauritanie et pourquoi pas dans d'autre pays ;
4. A l'avenir nous envisageons d'étendre cette action en une commercialisation groupée des équipements électriques rentrant dans la filière énergie électriques à savoir : les transformateurs, les équipements électriques, les accessoires réseaux, les câbles et les groupes électrogènes ainsi que les prestations électriques ; à cet effet, nous allons prendre à notre actif l'engagement de faire cette action de prospection avec d'autres entreprises Algériennes spécialistes dans ces domaines afin de proposer des solutions groupées et de ce fait, nous mandaterons votre collaborateur à représenter ces solutions en Mauritanie et ailleurs ;

.....



**GROUPE ELEC EL DJAZAÏR**  
 Equipements électriques, électrodomestiques & électroniques

**EPE / ELECTRO-INDUSTRIES / SPA**  
 ENTREPRISE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES

المؤسسة العمومية للصناعات الالكتروتقنية



...../.....

S'agissant de la disponibilité des transformateurs, nous vous informons que nous disposons, actuellement, d'un stock de près de 2000 Transformateurs constitué de l'ensemble de la gamme standard, entre 50 et 630 kVA de la série 30 kV et 10 kV. De ce fait, le problème de disponibilité ne s'est jamais posé dans notre entreprise.

Cependant, nous avons émis le vœu de prendre connaissance du potentiel du marché Mauritanien ainsi que les prix qui y sont pratiqués afin de pouvoir positionner notre produits et nous permettre d'établir une politique de prix mieux adaptée à ce marché et avoir plus de chances d'être compétitifs. Nous vous réitérons également notre disponibilité à négocier sur les prix ainsi que notre flexibilité sur les différentes modalités liées à cette proposition de partenariat.

Pour cela, nous aimerions avoir, par le biais de votre honorable collaborateur, les prix qui s'exercent sur le marché de la Mauritanie et l'ampleur de leurs besoins.

En espérant être à la hauteur de vos attentes et avoir été convainquant dans notre démarche, nous restons à votre écoute pour plus d'informations.

Veillez, agréer, Monsieur, l'expression de nos plus profondes considérations et nos salutations les meilleures.

LE DIRECTEUR COMMERCIAL ET MARKETING

M. HAMAMA  
 Direction  
 Commerciale  
 Marketing  
 EPE-ELECTRO-INDUSTRIES SPA AZAZGA

Annexe 4 : invitation a la participation à l'exposition-vente des produits algériens en Mauritanie

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

**MINISTÈRE DU COMMERCE**  
AGENCE NATIONALE DE PROMOTION  
DU COMMERCE EXTÉRIEUR  
(ALGEX)

**ALGEX**  
ألجكس

وزارة التجارة  
الوكالة الوطنية لترقية  
التجارة الخارجية  
(المنكس)

N° 0/MC/ DG/ ALGEX /2017

Alger le 20 MARS 2017

*INVITATION*  
**Exposition- vente de produits algériens à Nouakchott-Mauritanie**  
**27 Avril au 07 Mai 2017**

**Chers opérateurs économiques algériens,**

Dans le cadre de la mise en œuvre du Programme officiel de participation de l'Algérie aux manifestations économiques à l'étranger au titre de l'année 2017, j'ai l'honneur de vous informer que le Ministère du Commerce organise une **Exposition - vente de produits algériens à Nouakchott (Mauritanie)**, prévue du **27 Avril au 07 Mai 2017**.

Les objectifs de cette exposition multisectorielle visent à faire connaître l'offre algérienne destinée à l'exportation, explorer le marché mauritanien pour développer davantage les relations commerciales entre les entreprises des deux pays, prospector les opportunités d'affaires et de vente de produits algériens sur le marché mauritanien, recherche des réseaux d'implantation durables sur ce marché et sur le marché de la région et renforcer les relations d'affaires entre les entreprises des deux pays.

Les frais de participation incluant la location des stands et l'acheminement des marchandises sont pris en charge à hauteur de **80%** par le Fonds Spécial de Promotion des Exportations « **FSPE** » et sur cette base, le prix de **M<sup>2</sup>** est fixé à **5000 DA/M<sup>2</sup>**.

Il est à noter que la date limite pour la remise des échantillons est fixée pour le **01 Avril 2017**.

À cet effet, je vous invite à saisir cette opportunité pour vous positionner sur le marché mauritanien et de la région en réservant votre stand dès maintenant, par l'envoi de votre bulletin de participation au coordonnées suivants :

**Emails: events.algex@gmail.com; evenement@algex.dz**  
**FAX : 021 822146 / 021 520439 / 021 521126.**

Comptant sur votre participation, veuillez Madame, Monsieur, agréer l'expression de ma parfaite considération.



Annexe 5 : demande d'homologation auprès de la Senelec



Direction de la Distribution

Dakar, le 22 février 2017

*A*

C.C.E Sarl  
Sacré Cœur II Villa N°8650  
Dakar BP 5939 Dakar Fann

*ef*  
N/Réf : DD/DGT/SNCT-N°094/17

Objet : demande d'homologation de  
Transformateurs de distribution  
d'énergie électrique

**Messieurs,**

Nous accusons réception de votre lettre du 01<sup>er</sup> février 2017 relative à votre demande d'homologation de transformateurs de distribution d'énergie électrique et l'avons bien examiné.

En réponse, nous vous prions de noter que la norme CEI 76 citée dans les fiches techniques constitue une référence en matière de transformateurs.

Par ailleurs, nous vous prions de noter les observations suivantes :

- Les positions de fonctionnement des prises de réglage manoeuvrables hors tension doivent être au nombre de trois (-5% ; 0 ; +5%)
- Le couplage du transformateur 160kVA doit être en Dyn11
- La tension de court-circuit à 75°C doit être de 4,5% de 50 à 630kVA
- Les traversées basse tension doivent être disposées pour le type extérieur sur le côté de la largeur en porcelaine avec une longueur de ligne de fuite renforcée d'au moins 112cm et pour le type intérieur sur la partie supérieure du couvercle en passe-barres.

Pour la suite du traitement de votre dossier d'homologation, nous vous demandons de vous conformer aux exigences ci-dessus.

Nous restons à votre disposition pour des informations complémentaires

Veillez agréer, **Messieurs**, l'expression de notre franche collaboration.







DIRECTION GENERALE  
DIRECTION COMMERCIALE ET MARKETING

AZAZGA, le 15 Mars 2017

A l'attention de Monsieur OURAK ABDELLAH  
MANAHO International  
Comptoir Mauritano-Algérien

**Objet : Partenariat Commercial**

Monsieur,

Nous avons reçu avec un énorme plaisir et un grand honneur votre manifestation d'intérêt et celui de votre collaborateur, que nous saluons avec énergie, afin de commercialiser nos produits en Mauritanie. A cet effet, nous vous confirmons notre désir à collaborer avec vous afin de concrétiser des actions servant nos intérêts communs.

Ayant déjà initié des actions visant à exporter nos produits aux pays africains et étant au courant des procédures exigées par les sociétés d'électricité des différents pays (SOMELEC Mauritanie, entre autres), nous sommes prêts à enclencher cette dynamique entre nous afin de procéder à des actions immédiates et rendre les choses officielles.

Par ailleurs, nous résumons notre vision et notre démarche de la manière suivante :

1. Mandater officiellement votre collaborateur (le représentant de la SNVI en Mauritanie) afin d'effectuer les démarches d'homologation de nos transformateurs auprès de la SOMELEC ;
2. Nous envoyer les spécifications techniques des transformateurs de distribution de la SOMELEC, par le biais de votre collaborateur afin de préparer le dossier technique relatif à l'homologation ;
3. Une fois nos transformateurs homologués, nous serons honorés d'ajouter à notre liste de représentants et distributeurs, votre collaborateur et lui octroyer la qualité de représentant exclusif de notre marque en Mauritanie et pourquoi pas dans d'autre pays ;
4. A l'avenir nous envisageons d'étendre cette action en une commercialisation groupée des équipements électriques rentrant dans la filière énergie électriques à savoir : les transformateurs, les équipements électriques, les accessoires réseaux, les câbles et les groupes électrogènes ainsi que les prestations électriques ; à cet effet, nous allons prendre à notre actif l'engagement de faire cette action de prospection avec d'autres entreprises Algériennes spécialistes dans ces domaines afin de proposer des solutions groupées et de ce fait, nous mandaterons votre collaborateur à représenter ces solutions en Mauritanie et ailleurs ;

...../.....

Siège social : Route Nationale N° 12 AZAZGA TIZI-OUZOU ALGERIE  
Adresse postale : BP 17 AZAZGA 15300  
Tél. : +213 26 34 16 86 / Fax : + 213 26 34 14 24

ISO 9001



**GROUPE ELEC EL DJAZAÏR**  
 Equipements électriques, électrodomestiques & électroniques

**EPE / ELECTRO-INDUSTRIES / SPA**

**ENTREPRISE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES**

المؤسسة العمومية للصناعات الإلكترونية



...../.....

S'agissant de la disponibilité des transformateurs, nous vous informons que nous disposons, actuellement, d'un stock de près de 2000 Transformateurs constitué de l'ensemble de la gamme standard, entre 50 et 630 kVA de la série 30 kV et 10 kV. De ce fait, le problème de disponibilité ne s'est jamais posé dans notre entreprise.

Cependant, nous avons émis le vœu de prendre connaissance du potentiel du marché Mauritanien ainsi que les prix qui y sont pratiqués afin de pouvoir positionner notre produits et nous permettre d'établir une politique de prix mieux adaptée à ce marché et avoir plus de chances d'être compétitifs. Nous vous réitérons également notre disponibilité à négocier sur les prix ainsi que notre flexibilité sur les différentes modalités liées à cette proposition de partenariat.

Pour cela, nous aimerions avoir, par le biais de votre honorable collaborateur, les prix qui s'exercent sur le marché de la Mauritanie et l'ampleur de leurs besoins.

En espérant être à la hauteur de vos attentes et avoir été convainquant dans notre démarche, nous restons à votre écoute pour plus d'informations.

Veillez, agréer, Monsieur, l'expression de nos plus profondes considérations et nos salutations les meilleures.

**LE DIRECTEUR COMMERCIAL ET MARKETING**



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

MINISTÈRE DU COMMERCE

AGENCE NATIONALE DE PROMOTION  
DU COMMERCE EXTÉRIEUR  
(ALGEX)



وزارة التجارة

الوكالة الوطنية لترقية  
التجارة الخارجية  
(المكس)

N° 0/MC/ DG/ ALGEX /2017

Alger le 20 MARS 2017

### INVITATION

#### Exposition- vente de produits algériens à Nouakchott-Mauritanie 27 Avril au 07 Mai 2017

Chers opérateurs économiques algériens,

Dans le cadre de la mise en œuvre du Programme officiel de participation de l'Algérie aux manifestations économiques à l'étranger au titre de l'année 2017, j'ai l'honneur de vous informer que le Ministère du Commerce organise une **Exposition - vente de produits algériens à Nouakchott (Mauritanie)**, prévue du **27 Avril au 07 Mai 2017**.

Les objectifs de cette exposition multisectorielle visent à faire connaître l'offre algérienne destinée à l'exportation, explorer le marché mauritanien pour développer davantage les relations commerciales entre les entreprises des deux pays, prospecter les opportunités d'affaires et de vente de produits algériens sur le marché mauritanien, recherche des réseaux d'implantation durables sur ce marché et sur le marché de la région et renforcer les relations d'affaires entre les entreprises des deux pays.

Les frais de participation incluant la location des stands et l'acheminement des marchandises sont pris en charge à hauteur de **80%** par le Fonds Spécial de Promotion des Exportations « **FSPE** » et sur cette base, le prix de **M<sup>2</sup>** est fixé à **5000 DA/M<sup>2</sup>**.

Il est à noter que la date limite pour la remise des échantillons est fixée pour le **01 Avril 2017**.

À cet effet, je vous invite à saisir cette opportunité pour vous positionner sur le marché mauritanien et de la région en réservant votre stand dès maintenant, par l'envoi de votre bulletin de participation au coordonnées suivants :

Emails: [events.algex@gmail.com](mailto:events.algex@gmail.com); [evenement@algex.dz](mailto:evenement@algex.dz)  
FAX : 021 822146 / 021 520439 / 021 521126.

Comptant sur votre participation, veuillez Madame, Monsieur, agréer l'expression de ma parfaite considération.





Direction de la Distribution

Dakar, le 22 février 2017

*A*

C.C.E Sarl  
Sacré Cœur II Villa N°8650  
Dakar BP 5939 Dakar Fann

*fg*  
**N/Réf** : DD/DGT/SNCT-N°094/17

**Objet** : demande d'homologation de  
Transformateurs de distribution  
d'énergie électrique

**Messieurs,**

Nous accusons réception de votre lettre du 01<sup>er</sup> février 2017 relative à votre demande d'homologation de transformateurs de distribution d'énergie électrique et l'avons bien examiné.

En réponse, nous vous prions de noter que la norme CEI 76 citée dans les fiches techniques constitue une référence en matière de transformateurs.

Par ailleurs, nous vous prions de noter les observations suivantes :

- Les positions de fonctionnement des prises de réglage manœuvrables hors tension doivent être au nombre de trois (-5% ; 0 ; +5%)
- Le couplage du transformateur 160kVA doit être en Dyn11
- La tension de court-circuit à 75°C doit être de 4,5% de 50 à 630kVA
- Les traversées basse tension doivent être disposées pour le type extérieur sur le côté de la largeur en porcelaine avec une longueur de ligne de fuite renforcée d'au moins 112cm et pour le type intérieur sur la partie supérieure du couvercle en passe-barres.

Pour la suite du traitement de votre dossier d'homologation, nous vous demandons de vous conformer aux exigences ci-dessus.

Nous restons à votre disposition pour des informations complémentaires

Veillez agréer, **Messieurs**, l'expression de notre franche collaboration.





## FICHE PAYS MAURITANIE



### DONNEES GENERALES

✚ <b>Nom officiel</b>	: République islamique de Mauritanie	✚ <b>Langue des affaires</b>	: Arabe et français
✚ <b>Capitale</b>	: Nouakchott	✚ <b>Monnaie nationale</b>	: Ouguiya mauritanien (MRO)
✚ <b>Population</b>	: 3,7 millions d'hab. (Année 2015)	✚ <b>Cours Indicatif du mois de Mars 2017 :</b>	
✚ <b>Superficie</b>	: 1 030 700 km <sup>2</sup>		1 MRO = 0,00278022 USD
✚ <b>Principales villes</b>	: Nouakchott (958 399 hab.) ; Nouadhibou (118 167 hab.) ; Fassala (65 927 hab.)		1 USD = 359,684 MRO
✚ <b>Langue officielle</b>	: Arabe classique		1 MRO = 0,00261347 EUR
			1 EUR = 382,633 MRO
			1 MRO = 0,307375 DZD
			1 DZD = 3,25336 MRO

### PRINCIPAUX INDICATEURS ECONOMIQUES (Année 2015)

✚ <b>PIB</b>	: 4,72 milliards USD (Année 2016)
✚ <b>Structure du PIB :</b>	
Agriculture	: 20,8 %
Activité industrielle	: 39,2 %
Services	: 40,0 %
✚ <b>Croissance du PIB</b>	: 1,2 %
✚ <b>PIB/ habitant</b>	: 1 311 USD
✚ <b>Taux d'inflation</b>	: 0,5 %

✚ **Indice de risque** : source «COFACE »  
**NOTE : Note D**

L'environnement économique et politique présente des risques très élevés et l'environnement des affaires peut être très difficile. Ces fragilités peuvent avoir un impact très sensible sur les comportements de paiement. La probabilité moyenne de défaut des entreprises est très élevée.

### ECHANGES COMMERCIAUX

✚ **Exportations de la Mauritanie en 2015 :**  
1 502 millions USD

✚ **Importations de la Mauritanie en 2015 :**  
2 053 millions USD

✚ **Les produits principalement exportés par la Mauritanie :**

- Minerais de fer et leurs concentrés ;
- Or, y compris l'or platiné ;
- Poissons, comestibles, congelés (à l'exclusion des filets de poissons et autres chairs de poissons du n° 0304) ;
- Mollusques, comestibles, même séparés de leurs coquilles ;
- Minerais de cuivre et leurs concentrés.

✚ **Les produits principalement importés par la Mauritanie :**

- Bateaux-phares, bateaux-pompes, bateaux-dragueurs,... ;
- Huiles de pétrole ou de minéraux bitumineux ;
- Parties reconnaissables comme étant exclusivement ou principalement destinées aux machines ou appareils du n° 8425 à 8430 ;
- Froment [blé] et méteil ;
- Voitures de tourisme et autres véhicules automobiles principalement conçus pour le transport de personnes...

✚ **Les principaux partenaires de la Mauritanie :** Chine, Suisse, Italie, Espagne, Andorre, Allemagne, Etats-Unis, Emirats Arabes Unis, France, Belgique.

✚ **La Mauritanie est membre de :** l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), l'Union du Maghreb Arabe (UMA).

### FORCES / FAIBLESSES

#### Points forts

- ✓ Soutien des bailleurs de fonds et des organisations internationales ;
- ✓ Richesses minérales et halieutiques ;

- ✓ Perspectives énergétiques (pétrole, gaz, énergies renouvelables).

#### Points faibles

- ✓ Instabilité politique et sécuritaire persistante ;

- ✓ Economie peu diversifiée, vulnérable aux fluctuations des cours des minerais (fer, cuivre, or,
- ✓

- quartz, phosphates), des prix des denrées alimentaires et du cours des hydrocarbures ;
- ✓ Croissance peu inclusive et taux de chômage élevé notamment chez les jeunes ;

## SITUATION ECONOMIQUE / APPRECIATION DU RISQUE

- ✓ **Une croissance dynamique tributaire des ressources naturelles**

L'activité devrait accélérer en 2017. La croissance devrait être soutenue par la relance de la production de la pêche (confortée par un accord pour 4 ans avec l'UE en 2016) qui compenserait partiellement le ralentissement de l'industrie manufacturière et minière. Malgré le recul de la production manufacturière, le secteur secondaire reste lui aussi central et devrait être stimulé par les activités de construction et de travaux publics dans le cadre d'un programme d'investissement.

Le secteur minier, dominé par la production de cuivre mais surtout de minerai de fer, continuera à souffrir d'une demande extérieure peu porteuse et de l'absence de rebond du prix de ces matières premières, malgré une hausse attendue de la production suite au lancement de l'exploitation du champ minier de fer de Guelb II. Les secteurs financier et du commerce devraient poursuivre leur expansion, portés par la consommation domestique stimulée par un fort recours au crédit à la consommation.

L'inflation devrait augmenter en 2017 sous l'effet de la légère hausse des prix des produits alimentaires et de la dépréciation de la devise mauritanienne.

- ✓ **Une économie vulnérable aux chocs externes**

Malgré une croissance vigoureuse, l'économie mauritanienne demeure vulnérable aux chocs extérieurs. En cause, sa forte dépendance à l'égard des exportations minières qui occupent une place prépondérante. Ainsi, le solde commercial devrait pâtir de la détérioration des termes de l'échange causée par la chute des cours des minerais et du déclin de la demande chinoise. La détérioration de la balance courante serait de plus accentuée par la baisse des transferts courants et des revenus.

Le déficit budgétaire, après s'être amélioré en 2016 grâce à une meilleure gestion de la collecte fiscale, devrait se creuser en 2017 en raison de l'effondrement des recettes non fiscales, principalement lié à la baisse des revenus issus de l'exploitation minière et du secteur pétrolier. Dans ce contexte, le niveau de la dette publique demeurera élevé malgré les annulations de dette dont le pays a bénéficié. Le pays est fortement endetté envers le fonds souverain koweïtien (Kowait Investment Authority) et des accords d'allègement de la dette avec le Koweït sont en cours de négociation.

La dette publique est essentiellement extérieure et contractée par l'Etat. 90% du stock de dette externe est libellé en devises étrangères (notamment en dinar koweïtien et en dollar américain). Depuis janvier 2016, l'ouguiya s'est déprécié de 13% environ par rapport à ces deux devises. Face à de telles tensions sur la monnaie, il n'est pas à exclure que les autorités décident une dévaluation plus importante.

- ✓ **La situation politique s'est normalisée mais l'environnement sécuritaire reste fragile**

Le 21 juin 2014, Mohamed Ould Abdel Aziz a été réélu président pour cinq ans, avec 82 % des votes, lors d'un scrutin que les principales forces d'opposition ont boycotté. Le conseil constitutionnel a confirmé la victoire du président, ce qui lui a permis d'asseoir sa légitimité après le coup d'Etat de 2008. Cependant, les forts taux de pauvreté (50 %) et de chômage (estimé à 31 % en 2015) montrent que le risque de trouble social reste important, attisé par une distribution inégalitaire des ressources.

Parmi les enjeux de premier plan figure également celui de l'esclavage : on estime en 2014 le nombre d'esclaves à plus de 150 000, soit 4 % de la population mauritanienne. Depuis le 13 août 2015, une nouvelle loi durcit les sanctions à l'encontre d'auteurs de pratiques esclavagistes. Elle prévoit des juridictions pour juger les crimes d'esclavage.

Par ailleurs, la Mauritanie doit composer avec une situation géopolitique fragile. La sécurité reste un enjeu essentiel pour le pays au vu de la présence de groupes terroristes dans l'espace sahélien, comme Al-Qaida au Maghreb Islamique (AQMI). Ces groupuscules radicaux, actifs sur le territoire mauritanien, représentent la principale menace pour la stabilité interne du pays. Afin d'éviter leur retour sur son territoire, la Mauritanie a lancé début 2014 un projet de coopération sécuritaire intitulé « G5 du Sahel ». Dans ce contexte, le climat des affaires en Mauritanie est difficile, en raison de l'insuffisance des infrastructures financières et bancaires et de la corruption. Toutefois, l'environnement des affaires s'est amélioré en 2016. Selon l'édition 2017 du classement Doing Business, la Mauritanie est passée de la 165<sup>ème</sup> place à la 160<sup>ème</sup> (sur 190 pays). Aussi, le gouvernement prévoit de consolider ces acquis par la poursuite des stratégies mises en œuvre en 2015.

## ACCES AU MARCHÉ

**Barrières non-tarifaires :** la Mauritanie n'applique pas de politique commerciale spécifique selon les secteurs. Les restrictions sont peu nombreuses et visent surtout à assurer la sécurité, l'ordre public et la santé. Le pays a peu recours aux barrières quantitatives et aux licences d'importation. Les barrières non tarifaires se limitent souvent aux retards de paiement envers les fournisseurs de la part des banques locales.

La Direction de l'Agriculture déploie chaque année d'énormes moyens pour lutter contre les organismes nuisibles aux cultures. A cette fin, un contrôle phytosanitaire des végétaux

et des produits végétaux a été mis en place lors de leur importation en Mauritanie.

**Droits de douane et taxes à l'importation :** 20%, la Mauritanie demeure un pays où les tarifs douaniers sont élevés par rapport à ses voisins.

**La classification douanière :** les procédures douanières ont été simplifiées, les taux de droits de douane rationalisés, et la plupart des mesures non tarifaires éliminées. La nomenclature douanière correspond au système harmonisé établi par l'OMC.

Toutes les marchandises entrant sur le territoire font l'objet d'une déclaration. Celles-ci sont gérées sous le système informatisé SYDONIA et sont traitées sur place par les bureaux des Douanes, sauf lorsqu'elles ne sont pas informatisées, auquel cas elles font l'objet d'un retraitement par la Direction Générale des Douanes. Les importations dont le montant excède 5000 USD sont contrôlées par la Société Générale de Surveillance (SGS).

Les tarifs douaniers appliqués sont des droits ad-valorem. L'évaluation de la valeur des biens repose sur la valeur transactionnelle, hormis pour les voitures d'occasion pour lesquelles la valeur minimale à l'importation continue d'être utilisée.

**Il existe 3 taux différents de droits de douane :** le taux normal de 20%, le taux minimum de 5% applicable aux pays bénéficiaires de la clause de la nation la plus favorisée, et le taux de 0% appliqué sur certains produits, notamment ceux de première nécessité. Les droits de douanes sont progressifs en fonction du niveau de transformation des produits.

En supplément des droits de douanes, la plupart des produits importés sont soumis à une taxe statistique de 3%. Quelques produits agricoles sont également soumis à des droits saisonniers.

Des exonérations et exemptions de droits de douanes et taxes à l'importation, ainsi que des ristournes de droits sont parfois pratiquées.

**Procédures d'importation :** les documents exigés pour les importations sont les suivants:

- la facture commerciale avec le nom et l'adresse de l'acheteur et du vendeur, la date et l'endroit où elle a été établie, la méthode de transport, la quantité, la description des marchandises et les conditions de livraison et de paiement.
- la lettre de connaissance ou le certificat d'origine
- le certificat d'inspection délivré par la Société Générale de Surveillance

Les importateurs exigent une inspection avant l'envoi et un contrôle de qualité. Le certificat d'inspection doit accompagner tous les biens importés.

**Importer des échantillons :** l'importation d'échantillons à des fins commerciales est exonérée de taxes. Ces biens devront entrer sous un carnet ATA que l'on peut se procurer auprès du Conseil de la Chambre de Commerce Internationale.

## DISTRIBUTION

Depuis 1991, le marché mauritanien a été libéralisé et par conséquent les importations ont cru. On retrouve beaucoup de produits alimentaires importés, de qualité variable en fonction des conditions de stockage et au prix plus élevé. De plus, les petits supermarchés se sont rapidement développés dans la capitale et à Nouadhibou.

Les importations sont contrôlées par des grossistes proches des cercles de pouvoir. La plupart des produits sont ensuite distribués dans des petites échoppes ou par des vendeurs installés dans les marchés de Nouakchott et des autres grandes villes.

Le secteur informel demeure très important et impliqué dans la vente de la plupart des produits, du bétail aux pièces détachées. Enfin, les magasins de taille moyenne et les petits "supermarchés" sont très populaires, tout particulièrement à Nouakchott et à Nouadhibou.

## ECHANGES COMMERCIAUX ALGERIE- MAURITANIE (ANNEE 2016 PROVISOIRE)

### Echanges commerciaux Algérie-Mauritanie:

**Exportations : 38,6 millions USD**

Sucre ; Dattes ; Pâtes alimentaires ; Couscous ; Couches bébé ; Produits pharmaceutiques autre que médicaments ; Jus et mélanges de jus ; Margarine ; Machines et appareils pour le conditionnement de l'air ; Médicaments.

**Importations: 0,23 million USD**

Poissons congelés ; crevettes ; Poissons ; frais ou réfrigérés ; Vêtements et accessoires du vêtement autres qu'en bonneterie.

**Solde: 38,4 millions USD**

## PRINCIPALES SOURCES D'INFORMATIONS ECONOMIQUES

 **Ministère des Affaires Economiques et du Développement**

**Site Web:** <http://www.economie.gov.mr/>

 **Office National de la Statistique**

**Site Web:** <http://www.ons.mr/>

 **Banque Centrale de Mauritanie**

**Site Web:** [www.bcm.mr/](http://www.bcm.mr/)

## Moteurs de recherche et portails économiques

**Moteurs de recherche**

- Site sur la Mauritanie
- Site officiel sur la Mauritanie

**Portails économiques**

- Portail des sites de l'Economie
- Guide internet de Mauritanie

**ADRESSES UTILES**

- **Ambassade d'Algérie à Nouakchott**  
Ilot\_A, Tevragh\_Zeina  
BP 625  
**Tél :** (+222) 4525-3569  
(+222) 4525-4007  
**Fax :** (+222) 4525-4777

E-mail : ambalg@opt.mr

- **Palais des Congrès, Nouakchott** (lieu des foires et expositions)  
Ave du Palais des Congrès  
Nouakchott Mauritanie

**JOURS FERIES****Jours fériés et fêtes traditionnelles**

- Jour de l'an : 1<sup>er</sup> janvier
- Fête du Travail : 1<sup>er</sup> mai
- Journée de l'Organisation de l'Union Africaine : 25 mai
- Fête de l'Indépendance : 28 novembre
- Aid El Fitr : Variable, signale la fin du Ramadan
- Aid El Adha : Variable, 70 jours après la fin du Ramadan
- Aid El mawled : Variable

- Nouvel an musulman (Moharram) : Variable

**Les périodes pendant lesquelles les entreprises sont généralement fermées**

- Aid El Fitr : Entre 2 et 10 jours en fonction de la région.
- Aid El Adha : Entre 2 et 10 jours en fonction de la région.

**HOTELS ET RESTAURANTS****Hôtels à Nouakchott :**

- ⊙ **Hôtel Monotel 4\***  
Rue des Ambassades, Nouakchott 1366, Mauritanie  
**Tél :** 222 45 24 23 33  
**Site web :** <http://www.lemonotel.com/>
- ⊙ **Azalai Hotel Marhaba 4\***  
Avenue Gamal Abder Nasser, Nouakchott, Mauritanie
- ⊙ **Hotel Semiramis 4\***  
ILOT O 18 Zone des ambassades, Nouakchott 4350, Mauritanie
- ⊙ **Hotel Halima 3\***  
ZRA 668, Quartier des Ambassades | Tevragh Zeina, Nouakchott 5144, Mauritanie
- ⊙ **Hotel Atlantique Nouakchott 3\***  
Rue Ambassade du Senegal | Tevragh zeina, Nouakchott 70100, Mauritanie

- ⊙ **Hotel Emira 3\***  
Avenue de Nouadhibou 2e carrefour | BP 3176, Nouakchott BP 3176, Mauritanie

**Restaurants à Nouakchott:**

- ⊙ **Le Manara**  
Route des Ambassades, Nouakchott, Mauritanie  
**Tél :** +222 43 80 80 80
- ⊙ **TAFARIT sun house.**  
En Face Station Star du Stade Olympique  
**Tél :** +222 45 25 46 73
- ⊙ **La Palmeraie**  
Nouakchott, Mauritanie  
**Tél :** +222 05 25 73 44
- ⊙ **Restaurant Al Fantasia**  
Avenue du Palais des Congrès, Nouakchott, Mauritanie  
**Tél :** +222 47 60 13 13

\*Possibilité de réservation en ligne sur :  
<http://www.tripadvisor.fr/>