

Université Mouloud MAMMERI _ Tizi Ouzou

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

THESE DE DOCTORAT

Es. Sciences Economiques

Présentée par : Lila DOUADI

Thème :

**L'internationalisation des entreprises
et les stratégies marketing**

Sous la direction du professeur : Abdelmadjid AHMED OUAMAR

De l'université M'Hamed BOUGARA _ BOUMERDES

Devant le jury composé de:

Pr. Ahmed	TESSA	U. Tizi Ouzou	Président
Pr. Abdelmadjid	AHMED OUAMAR	U. Boumerdes	Rapporteur
Pr. Chabane	BIA	U. Tizi Ouzou	Examineur
Pr. Brahim	GUENDOUZI	U. Tizi Ouzou	Examineur
Pr. Abderrezak	BENHABIB	U. Tlemcen	Examineur
Pr. Abdelaziz	CHERABI	U. Constantine	Examineur

Soutenue le : 10 Mai 2015

Remerciements

Je tiens tout d'abord à adresser mes premiers remerciements au Professeur Abdelmadjid AHMEDOUAMAR pour l'encadrement de ma recherche, ses conseils prodigués tout au long de ce processus et sa confiance témoignée à l'égard de ce travail doctoral. Merci pour sa disponibilité et sa patience; Qu'il trouve ici l'expression de toute ma reconnaissance.

Je remercie le Professeur Ahmed TESSA, d'avoir accepté de présider le jury de ma soutenance et pour son aide précieuse pour laquelle je lui témoigne toute ma gratitude.

Je remercie le Professeur Chabane BIA, le Professeur Brahim GUENDOUZI, de l'Université de Tizi Ouzou, le Professeur Abderrezak BENHABIB de l'Université de Tlemcen et le Professeur Abdelaziz CHERABI de l'université de Constantine, pour l'honneur qu'ils me font en prenant part à mon jury de thèse et d'évaluer ce travail.

Je tiens aussi à remercier le Professeur Jacques JAUSSAUD de l'université de PAU, pour son accueil, son aide et ses orientations durant mes séjours de recherche.

Sommaire

Sommaire

Introduction Générale	9
Chapitre I : Comprendre le processus d'internationalisation des entreprises	21
Introduction.....	21
Section 1 : Les théories du commerce international	22
Section 2 : Théories du développement international de la firme.....	29
Section 3 : Approche de l'internationalisation par les ressources et les compétences	46
Section 4 : L'internationalisation des entreprises nouvellement Créées	59
Conclusion	66
Chapitre II : Le marketing au service du processus d'internationalisation	68
Introduction.....	68
Sections 1 : les dimensions du marketing international	68
Section 2 : L'approche des marchés étrangers.....	77
Section3 : le marketing mix à l'international	97
Conclusion	116
Chapitre III: L'industrie de l'eau embouteillée	119
Introduction :.....	119
Section 1 : L'évolution de l'industrie des eaux embouteillées dans l'histoire.....	121
Section 2 : Les eaux embouteillées : une industrie en pleine croissance et en consolidation	127
Section 3 : Les multiples facettes de l'eau embouteillée	142
Section4 : Les trois enjeux clés de l'industrie : la logistique, la distribution et le marketing.....	146
Conclusion	153
Chapitre IV: L'initiation à l'internationalisation par exportation d'une entreprise Algérienne de l'industrie de l'eau embouteillée	155
Introduction :.....	155
Section 1 : Etat des lieux de la filière boissons en Algérie.....	157
Section 2 : La PME face à la mondialisation	178
Section 3 : Etude de cas d'internationalisation par exportation d'une PME Algérienne de l'industrie de l'eau embouteillée	187
Section 4 : Présentation générale des résultats.....	196
Conclusion	205
Conclusion générale.....	207
Bibliographie.....	211
Annexes.....	236

Liste des abréviations

AFD : Agence Française de Développement

AFNOR : Association Française de Normalisation

ALGEX : Agence Nationale de Promotion du Commerce extérieur

ANART : Agence Nationale de l'artisanat Traditionnel

ANDPME : Agence Nationale de Développement de la Petite et Moyenne Entreprise

ANEXAL : Association Nationale des Exportateurs Algériens

BCG : Boston Consulting Group

BRSA : Boisson Rafraichissante Sans Alcool

CACI : Chambre Algérienne du Commerce et de l'Industrie

CFR: Cost and Freight

CIF: Cost, Insurance, Freight

CIP: Carriage and Insurance Paid

CNRC : Centre National du Registre du Commerce

CPT: Carriage Paid To

DAP: Delivered At Place

DAS : Domaine d'Activités Stratégiques

DAT: Delivered At Terminal

DDP: Delivered Duty Paid

ENI: Entreprises Nouvelles et Internationales

ERPT: Eau de Robinet Potable Traitée

EXW: ExWorks

FAO: Food and Agriculture Organization of United Nations (Organisation des nations unies pour l'agriculture et l'alimentation)

FAS: Free Alongside Ship

FCA: Free Carrier

FNRDA: Fonds National de Régulation et de Développement Agricole

FOB: Free On Board

FSPE: Fonds Special pour la Promotion des Exportations

HACCP = Hazard Analysis Critical Control Point ou ARMPC = Analyse des dangers - points critiques pour leur maîtrise

IAA : Industrie Agro-alimentaire

IDE : Investissements Directs Etrangers

INCOTERMS: International Commercial Terms

INV: International New Venture

ISO: International Organization for Standardization

MAE: Ministère des Affaires Etrangères

MC: Ministère du Commerce

NAA : Nomenclature Algérienne des Activités

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

OMC : Organisation Mondiale du Commerce

OMS : Organisation Mondiale de la Santé (World Health Organization)

ONCV : Office national de commercialisation des produits vitivinicoles

ONS : Office National des Statistiques

ONT : Office National du Tourisme

ONUDI : Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel

PEHD : Polyéthylène Haute Densité

PET : Polyéthylène Téréphtalate

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PMI : Petite et Moyenne Industrie

PVC : Polychlorure de Vinyle

PVD : Pays en Voie de Développement

SARL : Société à Responsabilité Limitée

SGP : Système Général de préférences, en anglais : GSP (Generalized system of préférences)

SWOT: **S**trengths (forces), **W**eaknesses (faiblesses), **O**pportunities (opportunités), **T**hreats (menaces).

UE: Union Européenne

USA : United States of America (Etats Unis d'Amérique)

ZALE : Zone Arabe de Libre Echange

Liste des tableaux

Tableau N°	Intitulé	Page
Tableau 1	Evolution des productions et consommations d'un produit au cours du cycle de vie	31
Tableau 2	L'Investissement direct à l'étranger	37
Tableau 3	Modèle de l'internationalisation par innovation	48
Tableau 4	Les principaux modèles de l'internationalisation	56
Tableau 5	Le choix des acteurs d'une étude de marché internationale	80
Tableau 6	La matrice d'évaluation des modes d'entrée sur les marchés étrangers	89
Tableau 7	La croissance du marché mondial des eaux embouteillées	127
Tableau 8	Marché mondial des eaux en volume	129
Tableau 9	Marché mondial des eaux en valeur	130
Tableau 10	Types de conditionnements des boissons	159
Tableau 11	Répartition des entreprises selon le statut juridique	161
Tableau 12	La consommation de boissons en Algérie	165
Tableau 13	Les ventes en valeur	165
Tableau 14	Le benchmark de la filière boisson en Algérie	172
Tableau 15	L'analyse Swot de la filière boisson	173
Tableau 16	Les principaux produits hors hydrocarbures exportés en Algérie	181
Tableau 17	La part des PME dans les exportations en Algérie	181

Liste des schémas

Schéma N°	Intitulé	Page
Schéma 01	Types d'entreprises et orientations internationales	45
Schéma 02	La démarche marketing	69
Schéma 03	La stratégie marketing global	75
Schéma 04	Les étapes de réalisation d'une étude de marché	81
Schéma 05	Les principaux modes d'entrée sur les marchés étrangers	84
Schéma 06	L'exportation indirecte	86
Schéma 07	L'exportation directe	87
Schéma 08	Les cinq forces concurrentielles de Porter	92
Schéma 09	La matrice BCG	99
Schéma 10	La matrice Mc Kinsey	100
Schéma 11	Les formes de communication	110
Schéma 12	Les acteurs du marché mondial des eaux embouteillées	131
Schéma 13	Les parts de marché des différentes marques	134
Schéma 14	Méthodologie du Benchmarking	262

Liste des figures

Figure 1	La balance commerciale des boissons non alcoolisées	166
Figure 2	La balance commerciale des boissons	166

Introduction Générale

Introduction Générale

Problématique

L'internationalisation des entreprises a été l'objet de nombreuses recherches en management stratégique, la recherche relative à l'étude du développement international des entreprises est aujourd'hui très abondante, divers modèles théoriques et empiriques¹ ont eu pour objectif de comprendre, le processus par lequel les entreprises s'engagent hors de leurs marchés domestiques.

Dans le cadre de leur développement international, les entreprises, pénètrent tout d'abord des marchés psychologiquement proches puis s'engagent ensuite vers des pays plus éloignés. La critique formulée à l'égard des modèles ayant appréhendé le développement international des entreprises est le fait de considérer l'internationalisation comme un comportement réservé qu'à la seule grande firme, négligeant les petites et moyennes entreprises² et donc l'étude de leurs comportements stratégiques à l'international (Tseng, et Rose, 2004). L'internationalisation vaut également pour les petites et les moyennes entreprises. En effet, avec la mondialisation des économies, la capacité de ces entreprises à développer leurs activités dans un contexte international devient un enjeu fondamental.

Au regard de l'importance qu'occupent les pme à l'international, des recherches récentes précisent qu'il est impératif d'intégrer ces entreprises dans la réflexion sur le processus d'internationalisation et donc à expliquer leur comportement international³ dont les caractéristiques⁴ diffèrent de celles de la grande entreprise multinationale (Coviello et McAuley, 1999).

¹ Par exemple le modèle fondateur de l'école nordique d'Uppsala et ou encore les modèles Innovation

² Ou alors insistant sur les inconvénients de cette structure à l'égard de l'exportation

³ Exemple : Ageron, 1999 ; Lu et Beamish, 2001 ; Allali, 2002 ; De Chiara et Minguzzi, 2004 ; Kalantaridis, 2004

⁴ Sur le plan du style de management, de leur indépendance, de l'étendue de leurs opérations internationales, etc.

Le processus de mondialisation économique et les nouvelles conditions de compétitivité ont entraîné l'internationalisation des activités des firmes. Il apparaît que cette stratégie constitue désormais une voie de développement incontournable pour les entreprises. La concurrence ne s'exerce plus à l'échelle nationale ; mais à l'échelle mondiale, cette évolution a offert de nouvelles opportunités pour les entreprises en élargissant leur marché, mais aussi la contrainte d'affronter la concurrence étrangère sur leur marché domestique. Dans un monde en mutation accélérée, la dynamique de changement, impose une adaptation et une anticipation de nouvelles tendances.

Les entreprises doivent se munir d'outils tels que, le marketing qui leur permettent de comprendre l'environnement, de prévoir ses transformations et de capitaliser sur son évolution, la stratégie marketing doit être déployée en vue de permettre la réussite de l'expansion internationale des entreprises.

Le marketing international, avait pour objectif d'aider les entreprises dans leur démarche d'exportation, il vise désormais à optimiser la gestion des activités internationales des entreprises dans une logique d'intégration mondiale.

Dans le cadre de la présente recherche, notre objectif est de comprendre le processus d'internationalisation des entreprises. Nous essaierons, par conséquent d'approfondir les questions suivantes :

- Pourquoi et comment le processus d'internationalisation des entreprises se déroule-t-il ?
- Comment le marketing structure-t-il le processus d'internationalisation quant à sa dynamique, le choix des marchés étrangers et les politiques commerciales ?

Dans cette perspective notre réflexion est conduite de la façon suivante.

Hypothèses

Dans le cadre de l'ouverture de l'économie algérienne aux entreprises et produits étrangers, un vaste programme⁵ de mise à niveau⁶, fut mis en exécution. Ce programme a visé à promouvoir un outil de production en panne de productivité à l'interne et de compétitivité à l'externe, d'autant que l'éventuelle adhésion à l'OMC, sera accompagnée d'un démantèlement tarifaire, qui imposera une forte concurrence des entreprises étrangères.

Sur l'ensemble des entreprises ayant bénéficié de la mise à niveau, certaines d'entre-elles sont des leaders sur le marché algérien. L'entreprise algérienne devait se mettre à niveau à travers son management, et devait changer son comportement, pour s'intéresser à son marché. L'objectif de la mise à niveau était de mettre ces entreprises⁷ dans une logique d'exportation et d'internationalisation des activités. Ce programme a eu un impact efficient sur la qualité du produit, la maîtrise de la structure des coûts ainsi que sur les techniques de gestion.

Le deuxième programme vise à consolider les acquis des PME dans des démarches de qualité et d'appropriation des normes et à intégrer les nouvelles techniques d'information et de communication, comme facteur de compétitivité. C'est un programme qui est destiné aux entreprises qui "veulent absolument se mettre aux normes internationales et qui souhaitent devenir plus compétitives pour aller travailler sur des marchés à l'extérieur de l'Algérie"⁸. Par ailleurs, les sommes investies dans la mise à niveau, tout particulièrement dans le secteur public, sont en vérité une forme de redistribution de la rente pétrolière et de maintien sous "perfusion" d'un secteur public économique archaïque, tant au plan du management,

⁵ Programme MEDA : mis en place dans le cadre du processus de Barcelone et signé avec la commission Européenne, en collaboration avec l'ONUDI. Il a connu deux phases de programmation : MEDA I de 1995 à 1999 (enveloppe globale de 3,435 milliards €) et MEDA II pour la période 2000-2006 (enveloppe globale de 5,35 milliards €).

⁶ Comprendre une restructuration organique et structurelle [surtout de l'outil de production] permettant de hisser les entreprises algérienne au niveau de la moyenne des productions des entreprises du bassin méditerranéen, du secteur de chacune des concernées.

⁷ Le programme MEDA1 pour la mise à niveau des PME algériennes, a touché 445 entreprises entre les années 1995 _ 2000

⁸ M. Olivier, Directeur de l'EDPME.

que de la formation de la ressource humaine et de la compétitivité. La mission qui semble lui être dévolue par les pouvoirs publics est l'absorption de l'emploi sans contrepartie productive pour préserver la paix sociale.

Certifiées pour la plupart (ISO⁹ & HACCP¹⁰), dans le cadre de ces dispositifs, que nous considérons dans notre raisonnement que certaines entreprises, sont compétitives et aptes à mettre sur au moins un marché étranger des produits de qualité et de standard international.

Partant de cette hypothèse, nous allons essayer d'analyser les facteurs clés de succès et de prendre connaissance de la position concurrentielle des PME Algériennes du secteur de l'agroalimentaire¹¹, essentiellement celles de l'industrie des eaux minérales et quelles sont celles qui ont des stratégies ou politiques managériales tournées vers la recherche de nouveaux marchés, axées sur la décision de l'entrepreneur.

Prenant appui sur l'ensemble des dispositifs publics, d'aides et de soutiens aux PME, nous supposons, alors, qu'il ne reste qu'à mettre en place une méthodologie d'internationalisation.

Partant du marché de la devise et la valeur du dinar en change, on déduit que nonobstant tout autre élément de contrainte de la fonction d'internationalisation, l'entreprise Algérienne à un avantage comparatif réel et avéré qui reste à relever dans notre thèse.

⁹ LA NORME ISO 22000 : SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE. Publiée par ISO en septembre 2005 et S'adresse à toutes les entreprises de la filière alimentaire (producteurs, transformateurs, distributeurs) mais aussi à toutes les industries connexes de l'emballage, du transport, de la nutrition animale, du nettoyage et de la désinfection et de fabrication d'équipement.

Révisée : ISO/WD 22000, Rectificatifs/ Amendements : ISO 22000:2005/Cor 1:2006 . L'ISO 22000, est un passeport pour l'export.

¹⁰HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point ou ARMPC = Analyse des dangers - points critiques pour leur maîtrise) : c'est un système qui identifie, évalue et maîtrise les dangers significatifs au regard de la sécurité des aliments, selon le paquet « Hygiène » ISO 22000 (version 2005).

¹¹ Se sont celles qui ont été inscrites dans les deux programmes et qui ont construit une compétitivité sur des différences avérées.

Pour assoir notre raisonnement, il est essentiel de prendre appui sur les travaux de l'économie internationale.

Les travaux des précurseurs :

Linder (1961)¹² prend argument de l'importance des échanges de produits similaires entre pays riches pour rejeter le modèle HOS et tenter d'élaborer une nouvelle approche en termes de demande. Pour Linder, les producteurs sont dépendants de la demande et les producteurs nationaux produisent d'abord pour le marché national. Les exportations sont un commerce de surplus par rapport à la consommation domestique et chaque bien exportable est un bien importable. La demande de chaque pays pour les produits s'établit dans un certain intervalle de qualité.

Pour Linder, « le champ illimité des produits différenciés rend possible un commerce florissant pour ce qui est virtuellement une même marchandise ».

Vernon (1970)¹³ élabore une explication centrée sur les caractéristiques de l'offre des produits. La croissance de la demande locale stimule la production en grande série, ce qui réduit les coûts moyens de production et favorise une deuxième étape, les exportations vers l'étranger.

Déjà en 1923, Frank Graham envisageait l'influence des économies d'échelle sur le commerce ; mais la nouvelle théorie du commerce international a transformé en modèle ce qui n'était que des hypothèses¹⁴. La nouvelle théorie reprend, en les adaptant, les outils microéconomiques développés par l'économie des marchés et l'économie industrielle pour traiter la concurrence imparfaite. On distingue deux approches :

¹² Linder S.B, An Essay on Trade and Transformation, New York, John Wiley and Sons, 1961.

¹³ Vernon R. The technology Factor in International Trade, N.B.E.R. New York, 1970

¹⁴ Krugman P. et Obstfeld M. Economie internationale, De Boeck, Bruxelles, 1995, p.143-185.

Messerlin P. Commerce international, PUF, Paris, 1998, P231-271

Rainelle M. La nouvelle théorie du commerce international, La Découverte, Paris, 1997

- Les échanges internationaux sont la conséquence du goût pour la diversité des consommateurs, qui engendre une demande pour les variétés étrangères et des rendements croissants d'échelle des producteurs, qui favorise l'effet d'attractivité des marchés¹⁵.
- Les échanges internationaux sont la conséquence des comportements stratégiques des firmes qui créent un effet pro-compétitif du commerce¹⁶.

Notre thème s'inscrit, alors, dans le sillon de cette dernière en étudiant la stratégie d'internationalisation et le marketing stratégique.

Pour mieux cerner notre recherche, nous posons les hypothèses suivantes :

- Le marché devenant de plus en plus saturé les entreprises recherchent de nouveaux débouchés à l'étranger ;
- L'internationalisation est une stratégie qui s'inscrit dans une dynamique de croissance des entreprises ;
- L'entrepreneur dirigeant étant au centre de la décision, projette son entreprise à l'international dès sa création;
- L'entreprise cherche à pénétrer des marchés plus accessibles et psychologiquement proches (proximité culturelle et géographique) ;
- L'exportation est la forme d'internationalisation la moins onéreuse et la plus adaptée aux PME.

Méthodologie de la recherche

Le choix d'une approche qualitative

La justification d'une méthode ne dépend pas uniquement des préférences du chercheur et de ses possibilités d'accès au terrain. Elle doit découler du sujet sur lequel porte la recherche et la manière dont il est examiné.

¹⁵ Hotelling (1929), Chamberlin (1933), Krugman (1979), Lancaster (1980) et Helpman (1981)

¹⁶ Coutnot (1838), Brander (1981) et Brander & Krugman (1983).

Tout chercheur est confronté à la question du choix de l'approche à mettre en œuvre pour collecter et analyser les données, ou autrement dit comment appréhender la dimension empirique de sa recherche. Chaque méthode de recherche emprunte une façon particulière de produire et analyser des données, et constitue ainsi une méthode plus ou moins pertinente selon les situations. La stratégie, d'accès au réel, retenue résulte donc plus d'un choix sous contraintes que d'une réelle volonté. Les choix des méthodes sont subordonnés à des choix relatifs à la nature de la question de recherche.

A ce titre, le premier critère le choix de la méthode est celui de la question que se pose le chercheur.

Dans le cadre de la présente recherche, notre objectif est de déterminer.

- Comment et pourquoi le processus d'internationalisation se déroule-t-il au sein des entreprises ?
- Quelle est la stratégie Marketing mise en place pour permettre le développement international de l'entreprise ?

L'approche qualitative est la méthode la plus appropriée afin de répondre aux questions pourquoi et comment, il convient donc d'accéder au réel par une étude de cas explicative.

Justificatif du choix de l'entreprise de l'étude de cas

L'Algérie compte pas moins de quarante neuf (49) marques¹⁷ d'eaux embouteillées, dont, vingt une (21) marques pour les eaux minérales naturelles¹⁸ et vingt huit (28) marques pour les eaux de sources¹⁹, avec une production s'élevant à

¹⁷ Voir liste des marques en annexe

¹⁸ Eau microbiologiquement saine provenant d'une nappe ou d'un gisement souterrain et qui se caractérise par sa pureté et par sa teneur spécifique en sels minéraux, oligo-éléments ou autres constituants.

¹⁹ Eau d'origine exclusivement souterraine apte à la consommation humaine microbiologiquement saine et protégée contre les risques de pollution.

près de 15 milliards de litres en 2012, dont 70% des parts de marché sont détenues par cinq (05) marques (Ifri, lala khedidja, Guedila et Nestlé waters²⁰).

Ifri se positionne leader²¹ avec près de 50% de parts de marché des eaux embouteillées.

Un programme de développement de l'exportation a été adopté en 2000 et 2001, en misant sur :

- L'élargissement de la gamme de production ;
- Le renouvellement et la rénovation permanente de l'investissement ;
- La mise en place et le respect des normes de qualité ;
- La mise à niveau de l'entreprise aux normes internationales ;
- La mise en place d'un réseau complet de commercialisation ;
- La création d'une unité d'emballage qui assure 100% des besoins ;
- L'existence d'une flotte pour le transport et la distribution ;
- L'investissement dans des laboratoires de contrôle de qualité ;
- L'utilisation de palettes spéciales pour l'exportation ;
- L'étiquetage des produits personnalisés traduits dans la langue du client.

Première unité (1995) de fabrication d'eau minérale naturelle sous un emballage plastique (PET), Ifri est certifiée selon le référentiel ISO 9001 _ Version 2008, respectant les normes²² de production du réseau international des autorités de sécurité des aliments (INFOSAN)²³.

²⁰ Marque « Hayet », après acquisition de la société Tessala du groupe Algad des frères Zahaf BGFZ.

²¹ Statistique août 2011

²² Codex standard 108-1981. Amendement 2001, 2011. Révisions 1997, 2008, portant normes pour les eaux minérales naturelles

²³ Sous l'égide de l'OMS et le FAO (Codex Alimentarius) _ Pour de plus amples explications, lire les normes HACCP.

Le Codex Alimentarius (en latin, signifie droit ou code alimentaire) est un ensemble de normes alimentaires internationales adoptées par la Commission et présentées de manière uniforme. Il comprend des normes applicables aux principaux produits alimentaires, qu'ils soient transformés, semi-transformés ou crus. La Commission du Codex Alimentarius est l'organe international chargé de mettre en œuvre le Programme mixte FAO/OMS sur les normes alimentaires. Créé conjointement par la FAO et l'OMS en 1962, le Programme vise à protéger la santé des consommateurs et à faciliter le commerce international des denrées alimentaires.

Ifri est exportateur vers la France, l'Angleterre, l'Espagne, l'Italie, le Luxembourg, la Belgique, ainsi que le Canada et certains pays Arabes et Africains.

Toutes autres caractéristiques relevant du domaine de l'usine étant par ailleurs égales à celles de la concurrence :

- Le parc machines outils étant d'une technologie, embarquée de mêmes caractéristiques ;
- Les procédés de production automatisés ;
- L'application des normes HACCP ;
- L'ordonnancement et le circuit de production depuis la préforme²⁴ jusqu'au produit fini ;
- Le fardelage²⁵, la palettisation²⁶ et les contrôles sanitaires internes et externes.

Ce relevé de l'état des lieux, du marché, des technologies en usage en matière, la normalisation internationale et les marchés étrangers déjà acquis ; notre choix se trouve, alors, limité et orienté ; soit Ifri ou Guedila²⁷, primée en 2006 du « Trophée d'or de l'alimentation et des boissons », parmi 150 entreprises du monde, par le comité de sélection international de l'alimentation et des boissons « New Millennium Award » Espagne en collaboration avec « Leader Club Trade » et répondant aux normes et caractéristiques industrielles d'excellence similaires à celles d'ifri avec une politique d'exportation tournée beaucoup plus vers les pays du Golf.

Compte tenu de la distance nous séparant des sièges des deux entreprises en premier lieu et des marchés cibles, notre choix s'est porté sur Ifri

,

²⁴ L'usine reçoit des préformes en PET pour réaliser les bouteilles, après chauffage et soufflage.

²⁵ Les bouteilles sont regroupées en six et enroulées dans un film plastique rétracté par chaleur.

²⁶ Les Packs de six bouteilles disposés sur des palettes.

²⁷ Privatisée depuis 2004. Sise à la commune de Djemoura dans la wilaya de Biskra

Plan de la thèse

Tout d'abord le chapitre un (1) vise à présenter les différents travaux tentant d'appréhender le processus d'internationalisation des entreprises et sa dynamique. Il s'agit des théories du commerce international considérées comme les premières à avoir abordé la dynamique de l'internationalisation. Dans la deuxième section on présentera les théories du développement international des entreprises. L'explication de l'internationalisation par les ressources et les réseaux feront l'objet de la troisième section. Enfin l'internationalisation précoce des entreprises nouvellement créées sera abordée dans une quatrième section.

Le chapitre deux (2) a pour objet de comprendre comment le marketing international structure t'il le développement international des entreprises. Il s'agit tout d'abord de présenter dans une première section la démarche marketing international à travers ses différentes dimensions ainsi que les stratégies d'accès aux marchés étrangers. Les modalités d'approche des marchés à savoir les techniques d'études et les modes de pénétration des marchés étrangers visés permettant leur prospection fera l'objet de la deuxième section. La présentation du mix marketing à l'international c'est à dire les politiques produit, prix et communication sera traité dans la troisième section.

Le chapitre trois (3) sera consacré à la présentation de l'industrie des eaux embouteillées, objet de notre étude. L'évolution de cette industrie dans l'histoire et son développement, feront l'objet d'une première section. Nous présenterons ensuite la croissance du marché mondial de cette industrie en volume et en valeur ainsi que ses différents acteurs. Dans la troisième section on abordera les multiples facettes de l'eau embouteillée à travers ses typologies. La quatrième section dressera les enjeux clés de l'internationalisation de cette industrie, à savoir la maîtrise des coûts de

logistique, un circuit de distribution efficient et une stratégie marketing fondée sur une bonne gestion des marques.

Le chapitre quatre (4) traitera une analyse de la filière boissons en Algérie, celle-ci, abrite la sous filière eaux embouteillées. Il s'agira de mettre en exergue les caractéristiques spécifiques de la filière, notamment, la situation économique des entreprises évoluant dans ce secteur, leur répartition géographique ainsi que leur statut. Suivie de l'analyse du positionnement de la filière et de ses perspectives de développement. Une attention particulière sera accordée à la place de la PME dans le commerce extérieur, précisant sa part croissante dans les exportations.

Enfin une étude de cas d'une entreprise qui s'initie à l'internationalisation par exportation des eaux embouteillées sera présentée, au travers d'une enquête menée auprès de l'entreprise. Dans le but de comprendre ses motivations à l'internationalisation, ainsi que sa démarche marketing mise en œuvre en vue de pénétrer les marchés étrangers.

Chapitre I :

Comprendre le processus
d'internationalisation des entreprises

Chapitre I : Comprendre le processus d'internationalisation des entreprises

Introduction

Le développement international des entreprises est depuis quelques décennies l'objet de nombreuses recherches en management stratégique et, à ce titre, la littérature relative à l'étude du processus d'internationalisation²⁸ des firmes est aujourd'hui abondante. En effet, à la suite des travaux des économistes se focalisant sur l'engagement des nations dans le commerce international (Smith, 1776 ; Ricardo, 1817 ; Heckscher, 1919 ; Ohlin, 1933 ; Samuelson, 1941, 1948 ; etc.) mais n'apportent que peu d'éclairage sur le comportement d'internationalisation des entreprises.

Plusieurs recherches théoriques et empiriques par exemple la théorie du développement international de l'entreprise et le modèle de l'école d'Uppsala et innovation , ont eu pour objectif de comprendre et conceptualiser, le processus par lequel les entreprises s'engagent sur des marchés étrangers selon ces modèles, le processus d'internationalisation peut être décrit comme suit : les entreprises, après une activité essentiellement domestique, pénètrent tout d'abord des marchés géographiquement et psychologiquement proches puis s'engagent vers des pays plus éloignés.

Le premier chapitre est composé de quatre sections, la première présentera de façon synthétique les théories du commerce international, la deuxième traitera les théories du développement international des entreprises, la troisième section

²⁸ « Très souvent les entreprises se posent ce problème comme celui d'un choix global entre la présence avec une filiale à cent pour cent, qu'elle soit construite de toute pièce ou le résultat d'une acquisition sur place, une filiale commune, un contrat d'exportation ou d'importation, un contrat de sous-traitance, une licence de fabrication ou une franchise de marque. Cette façon globale de poser le problème, même si elle liste correctement les modes de gouvernance disponibles, entraîne fréquemment des confusions car elle ne distingue pas les types de transactions pour lesquels ces modes de gouvernance sont choisis », Michel GHERTMAN, applications pratiques de la théorie des coûts de transactions, Le choix des modes de gouvernance à l'étranger, page 19.

présentera les modèles de l'école nordique d'Uppsala et le modèle innovation, la quatrième, section sera consacrée aux INV (International New Ventures) de McDougall et Oviatt.

Section 1 : Les théories du commerce international

1.1. Le modèle du libre échange ou l'avantage comparatif

La théorie de l'avantage comparatif conceptualisée par D. Ricardo²⁹ fournit un cadre explicatif pour le développement du libre-échange, elle montre que l'accroissement des échanges entre différents pays ne s'explique pas simplement par la différence des coûts absolus (hypothèse défendue par A. Smith).

Pour A. Smith³⁰, les échanges volontaires entre deux pays profitent à chaque partenaire sans pour autant qu'il soit nécessaire pour l'un d'avoir un surplus de sa balance, c'est la notion d'avantage.

a) L'avantage absolu

Soit deux pays, la Grande Bretagne et le Portugal produisant deux produits : le vin et le drap.

Supposant qu'en Grande Bretagne la production de chaque unité de vin nécessite 100 heures de travail et la production de chaque unité de drap 20 heures de travail. Au Portugal la production d'une unité de drap nécessite 80 heures de travail et la production d'une unité de vin 40 heures de travail. La Grande Bretagne est plus efficiente dans la production du drap ($100 > 40$). La Grande Bretagne a un avantage absolu dans la production du drap et le Portugal dans celle du vin.

²⁹ David Ricardo (1817), « Des principes de l'économie politique et de l'impôt », traduit de l'Anglais par Francisco Solano Constancio et Alcide Fonteyraud., 1847 à partir de la 3e édition anglaise de 1821 ; augmenté des notes de Jean-Baptiste Say, Édition électronique réalisée le 6 juillet 2002

³⁰ Adam Smith « La richesse des nations », 1776. Traduction française de Germain Garnier, 1881 à partir de l'édition revue par Adolphe Blanqui en 1843. Une collection développée en collaboration avec la Bibliothèque Paul-Émile-Boulet de l'Université du Québec à Chicoutimi. Site web: <http://bibliotheque.uqac.quebec.ca/index.htm>. Édition complétée le 25 avril 2002 à Chicoutimi, Québec

b) L'avantage comparatif

Pour Torrens (1815) et Ricardo (1817) même un pays qui n'a pas d'avantage absolu peut participer à l'échange international et obtenir des gains, c'est la notion de l'avantage comparatif³¹.

On reprend le même exemple précédant. Pour fabriquer une unité de vin il faut 120 heures en Grande Bretagne et 80 heures au Portugal; Pour fabriquer une unité de drap il faut 100 heures en Grande Bretagne et 90 heures au Portugal.

Le coût unitaire de production est plus élevé en Grande Bretagne qu'au Portugal pour les deux produits. Le Portugal a de ce fait un avantage absolu dans chacun des deux biens ($120 > 80$ et $100 > 90$). Pourtant le coût comparatif du drap par rapport au vin est moins élevé en Grande Bretagne qu'au Portugal : $100 / 120 < 90 / 80$ soit $0.83 < 1.12$, à l'inverse le coût comparatif du vin par rapport au drap est moins élevé au Portugal qu'en Grande Bretagne $80 / 90 < 120 / 100$ soit $0.88 < 1.12$.

Ainsi dans une hypothèse de coûts constants, le Portugal a tout intérêt à se spécialiser dans la production du vin et la Grande Bretagne dans celle du drap. Chaque pays doit se spécialiser dans le bien qu'il sait le mieux faire, c'est-à-dire qu'il fabrique au moindre coût comparé et pour lequel il a la meilleure production du travail.

³¹ Décrit par David Ricardo, Robert Torrens, Edward West et Robert Malthus en 1815, la théorie de l'avantage comparatif affirme que le coût absolu de la production d'un bien par un pays a peu d'importance. Ce qui importe c'est le coût de production d'un bien en comparaison de la production d'autres biens par ce même pays. L'exemple suivant illustre bien ce propos. Prenons le cas de l'Angleterre et du Portugal. Supposons qu'il en coûte trois unités de production au Portugal pour produire une tonne de tissu, et une seule unité de production pour produire une tonne de vin. L'Angleterre, quant à elle, utilise quatre unités de production pour produire une tonne de tissu et cinq pour produire une tonne de vin. Dans les deux cas, le Portugal possède un avantage absolu. Par contre, par rapport à la production de vin, produire une tonne de tissu en Angleterre coûte une unité de production de moins qu'au Portugal. L'Angleterre profite ainsi d'un avantage comparatif par rapport au Portugal dans la production de tissu. Il devient donc avantageux pour les deux pays que l'Angleterre se spécialise dans la production de tissu et que le Portugal se concentre sur la production de vin

c) Le gain à l'échange et spécialisation internationale

La spécialisation internationale engendre une spécialisation du travail dans le secteur pour lequel le pays a un avantage comparatif.

Dans la mesure où chaque pays se spécialise dans le produit qu'il sait le mieux faire, il en résulte un gain global du fait de la meilleure répartition des activités.

Cependant cela ne va plus dépendre uniquement des conditions de l'offre, la demande doit également être prise en compte.

1.2 Le modèle HOS ou la théorie de la dotation factorielle

En 1919, Elie Heckscher³², économiste Suédois, publia un article intitulé «Les effets du commerce international sur la distribution du revenu»³³.

Il y présenta les grandes lignes de ce qui allait devenir la théorie des dotations des facteurs, ou encore le modèle HOS (Heckscher - Ohlin- Samuelson)³⁴.

Bertil Ohlin³⁵ son élève reprit ses idées et les développa en 1933 dans son livre sur le commerce régional et international. Ses analyses furent par la suite formalisées par P.A Samuelson en 1948³⁶.

Dans le modèle de Ricardo, les différences de savoir faire c'est-à-dire de technologies étaient à la base des échanges internationaux. Dans le modèle HOS, ce

³² E. Heckscher, "The Effect of Foreign Trade on the Distribution of Income" 1919

³³ IN : PR Krugman et M. Obstfeld «Economie internationale», édition de Boeck ; 2001

³⁴ Est un apport central dans la théorie du commerce international: les échanges entre pays sont dus à des différences dans leurs dotations en facteurs de production, plutôt qu'à leurs caractéristiques propres, comme le suggère D. Ricardo.

³⁵ B. Ohlin, "Interregional and International Trade", Cambridge, Harvard Univ. Press, 1933.

³⁶ Economics : an introductory analysis, (1948); "Les fondements de l'analyse économique", ouvrage dans lequel l'auteur explique comment on peut déduire des "lois" à partir des comportements individuels, ceci dans une perspective d'équilibre général. Il formule mathématiquement la théorie du "tâtonnement Walrassien", qui deviendra le socle de la construction théorique néo-classique

sont les différences de dotation des facteurs de production entre les pays qui vont être déterminantes³⁷.

a) Abondance et intensités factorielles

Deux hypothèses de base sont liées au modèle HOS :

- Les pays connaissent les mêmes technologies
- Les pays se caractérisent par leurs différences de dotations ou d'abondance factorielles.

a.1) Les pays connaissent les mêmes technologies c'est-à-dire l'ensemble des techniques possibles pour fabriquer les produits. En terme technique cela signifie qu'ils ont la même fonction de production pour chaque bien.

a.2) Les différences d'abondances factorielles peuvent se mesurer en terme réel ou financier. La dotation relative de facteurs d'un pays est fournie par le rapport K/L c'est-à-dire le capital sur le travail disponible dans ce pays.

La comparaison entre les pays peut ainsi s'effectuer à l'aide de ce ratio ; par exemple le pays national sera relativement plus abondant en capital si l'inégalité suivante est obtenue : $K/L > K^*/L^*$, le pays étranger sera alors relativement plus abondant en travail que son partenaire.

b) La spécialisation internationale

À l'ouverture de l'échange, les pays vont se spécialiser dans les produits pour lesquels ils ont un avantage comparatif. La spécialisation internationale va engendrer

³⁷ Globalement : les différences de dotations factorielles expliquent relativement bien les échanges internationaux dans le cas où les dotations factorielles des pays sont très éloignées (échanges Nord-Sud) et où les différences techniques interviennent peu (produits banalisés)

des modifications dans les productions et dans les consommations et va créer des flux d'échanges internationaux.

Les bases de la spécialisation résident dans les différences de dotations factorielles. A l'ouverture de l'échange, des flux d'exportation et d'importation de produits apparaissent et l'établissement de l'équilibre international va de pair avec l'existence d'un rapport de prix international d'équilibre³⁸.

Un pays aura un avantage comparatif dans le produit intensif dans le facteur pour lequel il est relativement abondant. Ce produit sera un bien exportable. Inversement le pays aura un désavantage comparatif dans le produit intensif dans le facteur pour lequel il est relativement peu abondant, ce produit sera un bien importable.

c) Le gain à l'échange

En échangeant les produits, les pays échangent les contenus en facteur de production de ces produits. Cela va engendrer une tendance à l'égalesation des rémunérations factorielles.

Le commerce extérieur permet de se procurer moins cher à l'étranger ce que l'on devait fabriquer soi-même, ce qui entraîne un gain à l'échange international. Ce dernier entraîne l'établissement d'un prix international unique et par conséquent à l'égalesation des revenus des facteurs entre les pays partenaires. L'échange de produits aboutit alors au même résultat que s'il y avait échange de facteurs de production.

³⁸ À lire à ce sujet l'Indétermination du prix international d'échange levée par Mill et rôle de la demande internationale pour chaque bien

1.3 Le paradoxe de Leontief

Les théories traditionnelles de l'échange international ont donné lieu dans les années cinquante (50), à des tentatives de vérification empiriques dont la plus célèbre reste celle liée au paradoxe³⁹ de Leontief⁴⁰. Il effectua le premier test du modèle HOS en 1953 en utilisant les données du commerce Américain pour l'année 1947.

Dans la mesure où l'on pouvait raisonnablement penser que les USA (United States of America) étaient un pays abondant en capital, Leontief tenta de démontrer que les exportations Américaines étaient intensives en capital et les importations intensives en travail ; le résultat du test indiquait alors que les importations avaient une intensité relative en capital supérieure à celle des exportations. Le résultat⁴¹ est connu sous le nom de paradoxe⁴² de Leontief, puisqu'il est l'opposé⁴³ de ce que le modèle HOS était censé prévoir. Leontief expliqua que la productivité du travail Américain était meilleure que celle du reste du monde et qu'un travailleur Américain valait trois travailleurs étrangers. Dans la mesure où les Etats Unis devenaient ainsi plus abondants en travail qu'en capital par rapport au reste du monde, il était logique que les exportations soient intensives en main d'œuvre.

Il explique cette supériorité par l'existence d'une meilleure organisation du travail et par la présence d'entrepreneurs.

1.4 Les limites des théories classiques et néo classiques

³⁹ Les industries des produits importés aux USA utilisent 30% de plus de capital par travailleur que celles des produits exportés

⁴⁰ Leontief Wassily (1954), « Production domestique et commerce international : réexamen de la position capitaliste des Etats Unis », *Economica Internazionale*, Vol VII, N° 1, Traduit in B. Lassudrie – Duchêne (1972)

⁴¹ Wassily Leontief va critiquer la théorie HOS à travers l'étude des exportations des Etats-Unis. C'est par l'analyse de 50 industries américaines, qu'il constate que les Etats-Unis, considérés comme abondant en facteur "capital", importent des biens intensifs en capital et que leurs exportations sont plus "riches" en facteur "travail" que leurs importations.

⁴² Le paradoxe de Leontief disparaît quand on procède à une décomposition géographique (PVD/PD) des exportations. A lire à ce sujet Stern et Maskus (1981)

⁴³ La mise en évidence de ce paradoxe a, par la suite, semé le trouble dans la communauté des économistes et amené une multitude d'autres vérifications

Les théories des avantages absolus (Smith, 1776), la théorie des avantages comparatif (Ricardo, 1817) ou encore le modèle HOS (Heckscher, 1919 ; Ohlin, 1933; Samuelson, 1948) ont contribué à expliquer le commerce international. Toutefois, force est de constater que leurs apports restent limités⁴⁴ pour comprendre le comportement international des entreprises.

En effet, ces théories contribuent à éclairer le fait international en insistant sur la variable «pays» qui n'est analysée que sous l'angle de ses caractéristiques technologiques⁴⁵ et de ses dotations factorielles. Toutefois, il est à souligner l'absence totale de prise en compte des entreprises dans l'échange international, le rôle de celles-ci se limitant à être le vecteur de l'allocation optimale des facteurs de production⁴⁶. Or ce sont les entreprises qui jouent le rôle de moteur du processus d'internationalisation et qui définissent donc les conditions de l'échange.

Dés lors, la prise en compte des caractéristiques des entreprises (en termes de produits, de système de production, d'environnement international dans lequel elles évoluent, etc.) est déterminantes pour l'analyse de l'international, et donc la compréhension du processus d'internationalisation.

En résumé, les théories du commerce international mettent l'accent sur l'exportation et les échanges. L'investissement direct à l'étranger était inconcevable.

⁴⁴ Les avantages comparatifs n'expliquent généralement pas les échanges dans le cas d'industries bénéficiant de rendements d'échelle. Dans ce cas, la taille du pays et les 'accidents historiques' peuvent expliquer la spécialisation. Cette spécialisation peut être stable même lorsque les avantages comparatifs évoluent. Le cas particulier des rendements d'échelle croissants dynamiques (courbe d'apprentissage)

⁴⁵ Voir : Posner (1961) : l'écart technologique détermine les échanges mondiaux. Akamatsu (1962) : la structure hiérarchisée des échanges mondiaux (exportations de produits technologiques, manufacturés en maturité ou banalisés) selon le niveau de développement ressemble graphiquement à un vol d'oiseaux sauvages. Vernon (1966) : au stade dans le cycle de vie du produit (émergence, croissance, maturité, déclin) correspond une structure des exportations et des importations spécifique à chaque type de pays (pays d'innovation, autres pays développés, pays en développement).

⁴⁶ Dans les modèles ricardien et néoclassique la firme n'a pas de dimension ; l'entrepreneur se borne à sélectionner une fonction de production, d'ailleurs imposée par la concurrence. Les modèles contemporains réintroduisent les entreprises, et tiennent compte, pour les plus grandes d'entre elles, de leur capacité à influencer la structure du marché et du développement des implantations d'unités de production à l'étranger

Les théories rejettent également l'internationalisation pour cause de concurrence pure et parfaite et l'immobilité du capital entre les nations.

Selon Marc Humbert⁴⁷, la théorie du commerce international ignore le fait multinational : l'existence de la firme multinationale paraît impossible puisque le capital ne se déplace pas entre les nations.

Section 2 : Théories du développement international de la firme

2.1 L'approche néo-technologique ou le cycle de vie du produit de Raymond Vernon

Raymond Vernon⁴⁸ perçoit le rôle du cycle de vie du produit comme un élément important dans la détermination de la décision d'internationalisation.

A partir de l'examen des causes et de l'origine des avantages monopolistiques⁴⁹ obtenus par des firmes américaines, Raymond Vernon montre qu'un produit technologiquement supérieur est créé par une firme qui investit beaucoup en recherche et développement.

Les firmes des pays développés et en particulier des Etats Unis ont une forte intensité en recherche et développement pour deux raisons principales :

- Elles interviennent sur des marchés où le revenu par tête des habitants est important et où la demande en nouveaux produits est forte ;

⁴⁷ M. Humbert, « investissement international et dynamique de l'économie mondiale », 1990

⁴⁸ VERNON R. "International investment and international trade in the product cycle", Quarterly Journal of Economics, 80, May 1966.

"The product cycle hypothesis in a new international environment", Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 41, November 1979.

⁴⁹ Raymond Vernon (1966) et Michael Posner (1961) ont été les premiers à explorer cette piste. Une nation peut disposer temporairement d'un avantage comparatif quand elle est la première à exploiter une innovation et les produits nouveaux qu'elle engendre. Dans l'intervalle de temps nécessaire pour que les autres pays puissent l'imiter, elle est en position de monopole.

- Ces pays relativement rares en main d'œuvre, connaissent des coûts du travail élevé, ce qui engendre une recherche de technique et procédés de production qui économisent de la main d'œuvre.

Raymond Vernon distingue quatre phases⁵⁰ du développement du produit :

- a) Le nouveau produit ;
- b) Le produit à maturité ;
- c) Le produit standardisé ;
- d) Le produit en déclin.

Les derniers sont combinés à trois niveaux de développement des pays⁵¹ en terme d'offre et de demande : a/ les Etats Unis, b/ autres pays développés, c/ les pays moins développés.

Raymond Vernon fait apparaitre quatre comportements macro - économiques :

- La production ;
- La consommation ;
- L'échange ;
- L'investissement à l'étranger.

⁵⁰ Le produit passe souvent par différents stades auxquels correspondent des stratégies marketing

⁵¹ Vernon a précisé que son explication ne vaut que dans un contexte particulier : la forme décrite s'applique seulement aux firmes US de 1945 à la fin des 60'. Après cette date, les modifications de l'environnement international, particulièrement la hausse des coûts salariaux en Europe (qui conduit à une parité avec les conditions nord-américaines de production) rendent ce schéma inadapté. Mais le principe général peut être repris et étendu à d'autres pays en gardant les innovations comme principe explicatif des échanges internationaux.

La combinaison de ces trois facteurs est synthétisée dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Évolution des productions, consommation, échange et investissement internationaux d'un produit au cours de son cycle de vie

Phases de vie du cycle de vie	Principales caractéristiques des phases	Comportement Macroéconomique	Etats Unis	Autres pays développés	Pays en développement
Nouveau produits	1) Intensif en R et D	P	+++	0	0
	2) Faible élasticité de la demande	C	++	+	0
	3) Monopole d'innovation	B.C	+	-	0
	4) Petit nombre de firme	I	0	0	0
Produits mûres	1) Intensif en capacité	P	+++++	+	0
	2) Elasticité prix croissante	C	+++	+++	+
	3) Oligopole	B.C	++	-	-
	4) Différenciation du produits	I	0	+	0
Produits standardisés	1) Intensif en travail	P	+++	++++	+
	2) Elasticité prix élevé	C	+++	++++	+++
	3) Concurrence par des prix croissante	B.C	-	++	-
	4) Grand nombre de firme	I	0	++	0
Produits en déclin	1) Intensif en travail	P	0	+++++	++
	2) Baisse de la demande	C	+++	++++	++
	3) Substitution vers nouveaux produits	B.C	- - -	+	++
	4) Diminution du nombre de firme	I	0	-	++

Source: adapté de VERNON Raymond (1966), « International investment and international trade in the product cycle », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 80, n°2, mai, pp.190-207.

P : Production ; **C** : Consommation; **B.C** : Balance Commerciale ; **I** : Investissement international reçu.

Lecture du tableau : exemple, au premier stade les Etats Unis produisent trois (+++), consomment deux (++) et exportent un (+) ; au deuxième stade les autres pays développés produisent un (+) par l'intermédiaire de leurs propres firmes, consomment trois, importent un (-) et les investissements étrangers sur leur territoire produisent un (+).

Les caractéristiques de l'offre sont la R-D, l'intensité en capacité, l'intensité en travail et les économies d'échelle, leurs poids relatifs varient avec l'âge du produit. Les caractéristiques de la demande ont trait à l'élasticité des prix et à l'élasticité du revenu; la première est faible pour un nouveau produit alors que la seconde est forte ; la tendance s'inverse au fur et à mesure que le produit se banalise. La localisation de la production est fonction de la combinaison optimale entre les caractéristiques de l'offre et celles de la demande. Les nouveaux produits seront fabriqués aux Etats Unis qui sont technologiquement en avance et dont la population bénéficie d'un haut revenu par tête donc capable de les acheter.

Les caractéristiques technologiques du produit changent au cours de son cycle : d'intensif en R-D, il devient intensif en capacité puis en travail. Parallèlement, la demande se développe dans les autres pays et la production commence également à s'y élaborer.

L'analyse⁵² de Raymond Vernon repose sur le développement du produit et de la technologie détenue par la firme. Arrivée à maturité la firme innovatrice perd son avantage technologique, les firmes imitatrices sont déjà ses concurrentes sur les marchés étrangers. La situation de monopole se transforme en oligopole.

⁵² Cette théorie laisse sans explication une partie non négligeable du commerce international, car tous les échanges ne peuvent être ramenés à l'innovation

La firme innovatrice pour enrayer cette perte de domination va alors tenter d'être la première à délocaliser sa production sur les marchés des pays les moins développés.

Pour la délocalisation la firme vise une croissance de sa compétitivité par :

- La réduction des coûts du fait de la production sur place ;
- L'augmentation de sa part de marché grâce à l'adaptation de ses produits aux exigences et aux coûts des consommateurs locaux.

Ce faisant, la firme vise à remplacer l'avantage technologique qu'elle risque de perdre par un avantage Marketing fondé sur les coûts et une différenciation du produit tenant compte des désirs des consommateurs.

2.2 La théorie éclectique de John H. Dunning

La réflexion de Dunning⁵³ sur les entreprises multinationales n'est pas linéaire, dès le début des ses recherches il a été amené simultanément à se poser des questions sur les thèmes suivants :

- La logique de la multinationalisation de l'entreprise ;
- Les interactions des entreprises multinationales sur les politiques économiques nationales ;
- Les impacts de l'entreprise multinationale sur les variations économiques d'un territoire donné ;
- L'analyse descriptive des entreprises multinationales.

⁵³ John H. Dunning, « International production and the multinational enterprises », 1981.

Pour répondre à ces questions, Dunning utilise tout au long de ses recherches une méthodologie fondée sur l'éclectisme, c'est-à-dire le mélange de théorie et d'empirisme permanent, un des principes fondateurs de l'économie industrielle en tant que science.

2.2.1 La multinationalisation de l'entreprise

La théorie éclectique⁵⁴ de Dunning⁵⁵ est fondée sur le paradigme « OLI »⁵⁶ qui reprend les trois grands avantages à la multinationalisation, il s'agit de :

- L'avantage spécifique lie à la concurrence imparfaite ;
- L'avantage à la localisation à l'étranger, lie à l'avantage comparatif du pays d'accueil ;
- L'avantage à l'internalisation, rattaché à l'internalisation et à l'organisation de la firme.

Le choix de l'investissement direct à l'étranger sera effectué par l'entreprise lorsqu'elle réunira les trois avantages OLI. Si l'entreprise ne possède que deux avantages (OI) c'est à dire l'avantage spécifique et l'avantage à l'internalisation, elle optera pour l'exportation. Si la firme ne possède qu'un seul avantage spécifique (O) elle effectuera un investissement indirect par la vente de licence.

Dunning Complete sa théorie éclectique en 1984 par l'analyse des nouvelles formes d'investissements internationaux qu'il explique par les évolutions récentes des avantages spécifiques des multinationales par rapport aux entreprises autochtones. La récente émergence des multinationales du tiers monde ainsi que la globalisation des activités internationales des multinationales qui a pour conséquence

⁵⁴ DUNNING J.H. « The Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism », dans Journal of Business Studies— third quarter, 1995, p.461-489. & CANTWELL J.et NARULA R. The Eclectic Paradigm in the Global Economy, Éd. MERIT, 2001, p.18.

⁵⁵ DUNNING J. H. « The Globalization of Firms and the Competitiveness of Countries : Some Implications for the Theory of International Production », dans The Globalization of Firms and the Competitiveness of Nations, Institute of Economic Research Lund University, p.10-11.

⁵⁶ DUNNING J. H. « The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production : Past, Present and Future », dans International Journal of the Economics of Business, Vol. 8, No. 2, 2001, p176.

de disséminer le savoir ont diminué les avantages spécifiques de ces firmes. Dunning⁵⁷ résume ces évolutions en indiquant qu'au fur et à mesure qu'un pays se développe, sa propension à générer des flux internalisés diminue au sein des firmes au détriment de la croissance des flux externalisés du fait de l'amélioration de l'efficacité des marchés.

2.2.2 Les interactions des multinationales sur les politiques économiques nationales

Dunning reconnaît que la croissance des entreprises multinationales et de leur production extra nationales, apporte une nouvelle dimension à de nombreuses branches de la théorie économique. Il suggère que les interactions⁵⁸ entre les firmes multinationales, les politiques économiques et les mécanismes de distributions amènent de nouvelles tensions. Celles-ci s'élèvent car la croissance des multinationales et des interventions des gouvernements dans la vie économique ont coïncidé avec un accès à l'information plus élevé par le développement des technologies de communication. Même si l'impact des multinationales sur la politique industrielle varie beaucoup avec la structure du marché, les gouvernements doivent tout de même reconnaître le rôle de ces firmes pour rester compétitifs au niveau international⁵⁹.

En résumé, selon Dunning, l'ère technologique et l'ensemble des événements ont changé la fonction économique des états qui ont dû réévaluer leur stratégie managériale et reconnaître qu'ils sont en compétition avec les autres pays, par les marchés et pour la localisation des investissements des multinationales.

⁵⁷ DUNNING J.H. *Multinationals, Technology and Competitiveness*, Unwin Hyman Ltd. London, 1988, p3-4.

⁵⁸ Il est à signaler que dans la période actuelle, un schéma d'internalisation lié aux interactions entre les firmes peut être mentionné avec un degré significatif de pertinence : les clusters d'entreprises (appelées aussi pôles de compétitivité). Les firmes exploitent alors des externalités positives ou économies d'échelle externes (exemples : la Silicon Valley aux Etats-Unis, les villes de Bangalore puis de Madras en Inde pour les activités liées à l'informatique, le quartier du sentier à Paris pour les secteurs des TIC jusqu'à l'éclosion de la bulle internet en l'an 2000).

⁵⁹ C'est ce qu'a parfaitement perçu B. Lassudrie-Duchêne lorsqu'il écrit que les firmes « ont la possibilité, par leur comportement, de modifier les proportions de facteurs des pays, de façon à faire apparaître des avantages comparés là où ils n'existaient pas » [1982, p. 54].

2.2.3 Les impacts des multinationales sur les variables économiques

Dunning cherche à savoir comment l'activité des multinationales affecte la structure économique, définie selon lui, comme un chemin dans lequel les ressources sont distribuées. Cette structure économique et sa restructuration peuvent être déterminées, par la motivation et l'habilité des firmes, d'optimiser leur efficacité technique. En outre pour Dunning les performances et les comportements des firmes sont déterminés par la structure des marchés : facilité à l'entrée, taille minimale de l'entreprise, nature de la production... La présence ou non de ces attributs a pour conséquence d'affecter la distribution des activités entre firmes et donc la configuration de la structure économique concernée. Les entreprises multinationales⁶⁰ vont donc avoir tendance à traiter le monde comme un vaste marché⁶¹ unique ; l'allocation des ressources néoclassiques n'est alors plus vérifiée.

2.2.4 L'analyse descriptive des entreprises multinationales

En plus de ces apports théoriques, Dunning permet de mieux connaître les firmes multinationales par des recherches descriptives et quantitatives sur les grandes firmes multinationales, à travers l'étude de leur historique et la description de leurs structures productives et leurs performances économiques⁶².

⁶⁰ DUNNING J.H. « The Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism », dans *Journal of Business Studies*—third quarter, 1995, p.463. et ANDREFF, W., *Les multinationales globales*, Paris, la Découverte, Repères, n° 187. 1996, p.105-106.

⁶¹ Le concept de marché entraîne de nombreux malentendus car il a des sens variés et parfois divergents. Pour les partenaires signant un contrat, "ils concluent un marché". Pour une entreprise soumissionnant à une offre publique d'achat, lorsqu'elle a réussi, elle a "obtenu un marché", c'est-à-dire dans ce cas là, un client. En marketing un "marché" représente un ensemble de clients. En stratégie un "marché" est soit un couple produit-client ou une triade technologie-produit-client ou bien encore le terrain sur lequel les entreprises s'affrontent pour obtenir des clients ou des ressources. Dans le présent travail on s'en tient au concept de marché de l'économie néoclassique, c'est-à-dire un système de prix dans lequel la firme est une fonction de production.

⁶² Pour le changement qu'amène les nouvelles technologies et leur transfert, voir: DUNNING J.H. *Multinationals, Technology and Competitiveness*, Unwin Hyman Ltd. London, 1988, pp.280.

Tableau 2 : l'investissement direct à L'étranger selon John H. Dunning

Avantages spécifique (O)	Avantage du pays d'accueil (L) (à la localisation)	Avantages à L'investissement (I)
Avance technologique Savoir-faire ou compétence managériale Taille, diversification Economies d'échelle Capacité à différencier des produits (contrôle de marques) Accès plus facile aux marchés des facteurs et des produits intermédiaires Image de marque de la société-mère Dotations spécifiques en hommes, capitaux, organisation Multinationalisation antérieurs	Prix et qualité des inputs. Cout du transport et des communications Qualité et importance des infrastructures Barrières douanières Incitation à l'investissement proximité culturelle Distance psychique, langue, culture Stabilité économique, sociale et politique. Taille et taux de croissance du pays d'accueil.	Minimisation du coût d'échange Protection du savoir-faire Contrôle de la production et de débouchés Mise à profit de l'expérience internationale

Source: John H. Dunning «International production and the multinational enterprise », 1981

2.3 L'approche synthétique de la firme de J.L.Mucchielli

2.3.1 La firme multinationale

Mucchielli⁶³ aborde la question de l'internationalisation à travers la notion de la firme multinationale. Les travaux sur cette dernière sont relativement récents. Stephen Hyever fut le premier en 1960 à avoir élaboré une théorie de la firme multinationale⁶⁴ pour cet auteur, deux raisons principales conduisent un investisseur à désirer prendre le contrôle d'une entreprise étrangère :

⁶³ MUCCHIELLI, J.-L., Multinationales et mondialisation, Édition du seuil, 1998, pp.27-28

⁶⁴ The International Operations of National Fund : Study of Direct Foreign Investment , Cambridge , Mass-Mit press-1976

- Assurer la sécurité de son investissement et contrôler l'ensemble du rendement des capitaux investis ;
- Modifier les structures de compétition entre firmes et organiser une sorte de collusion avec ses filiales étrangères.

Mucchielli considère comme firme multinationale toute entreprise possédant au moins une unité de production à l'étranger⁶⁵. Cette unité de production sera alors sa filiale. La logique de la production domine.

2.3.2 Les déterminants des multinationales

2.3.2.1 Les conditions de la multinationalisation

Les conditions générales est qu'une entreprise doit posséder des avantages spécifiques⁶⁶ transférables internationalement pour rester concurrentielle sur un produit qu'elle fabrique à l'étranger. Ces avantages doivent lui permettre d'obtenir des gains supérieurs aux coûts d'implantation et de demeurer aussi compétitive sur le territoire étranger.

a) Des modes d'implantation dans les pays d'accueil

a.1) La création ou l'acquisition d'une filiale de production :

Une entreprise entreprend par elle-même la pénétration des marchés étrangers pour la commercialisation, la production, la recherche, l'implantation à l'Etranger consistera en des filiales soit commerciales soit de production ou des unités de recherche et développement.

⁶⁵ L'indice de transnationalité est la moyenne de trois rapports : le rapport entre les actifs à l'étranger et le total des actifs, le rapport entre le chiffre d'affaires à l'étranger et le chiffre d'affaires total, et le rapport entre les effectifs à l'étranger et l'effectif total

⁶⁶ Il reste à répondre à la question : « Comment vont-elles s'installer à l'étranger? » ou « Quelle organisation devrait-on adopter pour maximiser les avantages spécifiques de la firme et bénéficier des avantages spécifiques de la localisation choisie ? » Cette partie repose sur la prémisse que les marchés sont imparfaits et même parfois inexistant. Donc, en créant son propre marché intérieur, la firme multinationale gagne certains avantages. Elle a donc intérêt à s'internaliser, donc à choisir le mode d'organisation le plus efficace.

a.2) Le partenariat inter entreprises :

Le partenariat engage plusieurs entreprises qui conservent leur autonomie. Le partenariat concerne aussi bien la commercialisation, la production et la R&D à travers les prises de participation⁶⁷ minoritaires ou les joint-ventures qui résultent de création en commun, avec une entreprise étrangère, d'une société mixte, située à l'étranger et dont chaque partenaire détient le capital dans des proportions voisines de 50/50 ou 60/40.

a.3) Les délégations à des entreprises étrangères :

Dans ce cas la présence sur le marché étranger n'est plus directe mais s'effectue par l'intermédiaire d'entreprises étrangères (associées) indépendantes de la firme nationale. La firme multinationale est perçue d'abord comme une firme de grande taille, cette taille va être l'expression de la détention d'avantages spécifiques, sortes d'atouts concurrentiels liés aux imperfections de marchés suivantes :

- La détention d'une marque : des imperfections existent sur les marchés des produits, les produits sont différenciés. La FMN qui va s'implanter va exploiter une image de marque acquise sur un produit. Cette image de marque peut être liée soit à une différenciation de consommation créée et entretenue par une forte publicité soit engendrée par des niveaux supérieurs de qualité ;
- Un avantage technologique ou un savoir faire : des imperfections existent également sur les marchés des facteurs de production, la technologie ou le savoir faire sont inégalement répartis entre les entreprises. La FMN peut avoir un avantage technologique sur ses concurrents ;

⁶⁷ Ici nous avons volontairement exclu de notre discussion le cas des fusions-acquisitions au motif que, L'évaluation de « l'efficacité » des opérations de fusions _ acquisitions (FA) est un exercice particulièrement difficile. Notamment, quelle(s) mesure(s) utiliser ? L'évolution du cours boursier ? Celle des bénéfices, de la productivité etc. ? Juger de l'efficacité d'une opération est d'autant plus ardu que les synergies escomptées peuvent ne pas se manifester immédiatement. Des études empiriques et des rapports de consultants concluent en l'échec de certaines opérations (acquisitions surpayées dans un contexte d'euphorie boursière, grevant fortement le potentiel futur de la nouvelle entité ; impossibilité de fusionner des équipes dont les cultures sont différentes etc.).

- Un accès privilégié aux marchés : la firme peut aussi du fait de sa taille obtenir des accès privilégiés aux marchés des capitaux, des matières premières, de mains d'œuvres spécialisées; elle peut aussi négocier les prix auprès des fournisseurs, former sa propre main d'œuvre, emprunter sur les marchés des capitaux internationaux.

a.4) L'obtention d'économies d'échelle :

Par sa production de masse, la firme peut obtenir sur ses produits multi nationalisable des économies d'échelle. La production délocalisée pourra être d'emblée supérieures à celle des firmes autochtones du même secteur.

a.5) Une courbe d'apprentissage importante :

La firme qui va délocaliser⁶⁸ la production d'un de ses produits à l'étranger a normalement déjà exploité ce produit sur son territoire national ainsi qu'à l'exportation. Elle est souvent entrée dans le secteur avant les autres concurrents et a sans doute ainsi une meilleure connaissance des marchés de ce produit de son offre et de sa demande mondiale.

a.6) Des politiques des gouvernements défavorables :

L'intervention des autorités gouvernementales tend à favoriser l'implantation des multinationales. Les pays d'accueil peuvent grâce à des politiques d'attraction favoriser l'implantation des multinationales. De plus, ces dernières ont, grâce à leur grande taille, un pouvoir de négociation supérieur à d'autres concurrents.

⁶⁸ Pour une revue exhaustive des études moins récentes sur les déterminants des IDE, on peut consulter Chakrabarti (2001). Son analyse ne porte pas directement sur les déterminants des IDE : elle consiste à calculer les intervalles de confiance pour chaque déterminant potentiel en utilisant une « approche de frontière limite ». Son analyse confirme sans ambiguïté le pouvoir explicatif de la taille de marché du pays d'accueil comme déterminant des IDE. En revanche, la probabilité que les autres variables explicatives soient acceptées est beaucoup plus faible. Parmi les variables testées, Chakrabarti (2001) trouve, par ordre décroissant de probabilité, que l'ouverture commerciale, les salaires, les taxes, les tarifs douaniers, le taux de change ont un bien moindre pouvoir explicatif

Ces avantages sont, soit absolus, comme la possession d'une technologie, connue d'aucun autre concurrent, soit relatifs vis-à-vis des firmes autochtones comme un meilleur accès aux marchés internationaux, les économies d'échelle.....etc.

2.3.2.2 Les intérêts de la multinationalisation

Les avantages spécifiques transférables fournissent en principe les conditions nécessaires à l'implantation à l'étranger : une firme pour se délocaliser doit avoir un avantage quelconque à exploiter par rapport aux entreprises du pays d'accueil.

Cette condition nécessaire n'est toute fois pas suffisante car elle n'explique pas pourquoi une firme ressent le besoin de s'implanter à l'étranger au lieu d'exploiter ses avantages à l'aide d'exportation. En fait en s'implantant a l'étranger⁶⁹ l'entreprise recherche de meilleures conditions d'offres, de meilleures conditions de demande et une meilleure position concurrentielle face a ses rivaux.

A- La recherche de meilleures conditions d'offre (coût, approvisionnement et technologie)

- la recherche du moindre coût :

Cette recherche peut être faite de deux manières :

- L'avantage absolu sur le prix : cet argument repose sur plusieurs hypothèses : la compétitivité du produit résiderait dans son coût et sur un prix le plus bas possible et le coût de mains d'œuvre ou de la matière première serait prédominant dans son prix de revient. Par ailleurs la main d'œuvre est censée avoir la même productivité partout dans le monde. Enfin, le produit est supposé parfaitement délocalisable et les coûts de transport et d'éloignement des marchés ne représentent pas un poids

⁶⁹ Pour Jean-Louis Mucchielli, la globalisation de la firme multinationale se définit comme « l'élargissement et l'approfondissement des activités des entreprises visant à produire et vendre des biens et des services sur un plus grand nombre de marchés. », dans MUCCHIELLI, J.-L., Multinationales et mondialisation, Édition du seuil, 1998, p.27.

important dans la stratégie de la firme. Dans ce sens la localisation près des sources de matières premières et de main d'œuvre bon marché est plus importante que la localisation près du marché.

Ce type de délocalisation peut prendre la forme d'un investissement nord-sud ou alors nord-nord avec un pays d'origine à haut coût de travail⁷⁰ et un pays d'accueil qui profiterait de coût plus faible avec une productivité comparable.

➤ La délocalisation du produit banalisé : à la fin de son cycle, lorsque le produit est banalisé, la concurrence s'effectue en termes de prix, l'intensité en travail peu qualifié dans la fabrication du bien incite l'entreprise à rechercher de la main d'œuvre à moindre coût. La production peut alors être transférée vers des pays moins développés sous forme de vente de licence, ou de sous-traitance ou joint-venture.

- La sécurité des approvisionnements :

L'accès direct à une source de matières premières se trouvant à l'étranger peut être capital pour une entreprise.

Assurer l'approvisionnement aux moindres coûts et aux moindres risques peut nécessiter l'implantation sur place. Cette implantation pourra lui permettre de mieux contrôler cette matière première et l'extraire et la traiter avec sa propre technologie.

⁷⁰ « La relation théorique entre présence étrangère et salaires repose sur deux effets : un effet « demande » sur le marché du travail et un effet « productivité », ce dernier pouvant inclure un effet « démonstration ». D'une part, la présence d'entreprises étrangères se traduit par une augmentation de la demande de travail laquelle, à offre de travail inchangée, se traduit par une augmentation des salaires. D'autre part, si l'on suppose que les investisseurs étrangers possèdent un avantage productif relativement aux firmes nationales, la présence étrangère se traduit par un niveau de productivité agrégé plus élevé et donc par un taux de salaire agrégé lui aussi plus élevé. Enfin, s'il y a transfert technologique, *managérial*, organisationnel des entreprises étrangères vers les entreprises nationales (imitation du savoir-faire grâce à la mobilité des travailleurs entre les deux types d'entités), la productivité du travail, et donc les salaires, peuvent aussi augmenter dans les entreprises nationales. L'effet de « démonstration » ne peut toutefois apparaître que si certaines conditions sont satisfaites. Par exemple, les entreprises nationales doivent être en mesure d'acquérir des machines équivalentes à celles des entreprises étrangères », dans Sandrine Levasseur, « Investissements directs à l'étranger et stratégies des entreprises multinationales », Revue de l'OFCE, Hors série, 03/200, p135.

- L'accès à la technologie :

Obtenir de meilleures conditions d'offre peut aussi vouloir dire accéder à une technologie disponible dans le pays d'accueil et absente dans le pays d'origine. L'investissement de l'entreprise va s'effectuer dans un pays en avance par rapport au pays d'origine. La stratégie consistera alors à observer la technologie en implantant des laboratoires de recherche pour la copier ou l'imiter.

B- La recherche de meilleures conditions de demande

- L'accès aux marchés Etrangers et le contournement des barrières protectionnistes :

Dès la fin du 19^{ème} Siècle, lors de la montée du protectionnisme en Europe et en Amérique du Nord, de nombreuses entreprises étrangères se sont vues plus ou moins écartées des marchés extérieurs, leurs exportations ne pouvant plus être écoulées du fait des barrières à l'échange. La solution, pour les entreprises, fut d'établir des usines dans des pays d'accueil. Les marchés étrangers étant exploités de l'intérieur et non plus de l'extérieur

- Recherche de la proximité des consommateurs :

Cette recherche vise à connaître le consommateur étranger en s'adaptant à son goût et en réagissant plus vite aux évolutions des désirs de celui-ci on se réfère ici à des éléments du Marketing international. Qui prend en compte dans l'élaboration de ces quatre politiques les différences existantes par rapport aux habitudes des consommateurs d'un pays à un autre de ce fait, une FMN doit étudier le marché du pays d'accueil afin de connaître son consommateur en vue de s'y adapter.

- La diversification internationale :

La croissance internationale a souvent été considérée comme la poursuite de la croissance nationale. L'international permettait de dépasser les limites politiques ou économiques imposées par les frontières nationales. Des fois les entreprises face à des politiques antitrust se trouvent dans l'impossibilité de croître sur leur

marché national la saturation des marchés peut aussi constituer une contrainte la solution à ces obstacles est alors de s'étendre au niveau international.

2.4 Le modèle EPRG de H - PERLMUTTER

Le modèle EPRG (Ethnocentrisme, Polycentrisme, Régio-centrisme, Géocentrisme) conceptualisé par H-PERLMUTTER (1969)⁷¹ met en exergue différentes conceptions du management, des firmes internationales.

Il permet de distinguer quatre orientations dans le processus⁷² d'internationalisation, dont chacune peut être associée à une phase du développement international

- le polycentrisme : correspond à une conception du management où l'entreprise accorde une attention particulière aux marchés étrangers. Cette conception se traduit souvent par la mise en place de filiales dans plusieurs pays, chaque filiale opère de façon autonome et adapte sa politique Marketing en fonction des spécificités du marché local. Cette approche est adoptée par les entreprises qui visent un nombre limité de marchés.
- L'Ethnocentrisme : désigne une conception du management qui est centrée sur le marché domestique, les ventes réalisées à l'étranger sont considérées secondaires par rapport au marché domestique constituent un moyen pour écouler un excédent de production. Dans ce cas l'entreprise n'élabore pas un Marketing ou une politique commerciale spécifique pour conquérir les marchés étrangers mais se contente d'adopter la même politique que celle conçue pour son marché d'origine. Cette démarche est le fait des PME qui réalisent un chiffre d'affaire faible à l'exportation

⁷¹ Perlmutter, H. (1969). "The Tortuous Evolution of Multinational Enterprises". Columbia Journal of World Business (1): 9-18

⁷² L'auteur met en avant les différents motifs qui peuvent pousser les entreprises à se lancer sur les marchés étrangers. Il indique également que les opportunités offertes par l'international vont de pair avec des risques spécifiques, que les entreprises exportatrices doivent prendre en compte et veiller à réduire autant que possible. Puis, il s'intéresse à la manière d'exporter, et montre que toutes les entreprises exportatrices n'abordent pas de la même façon l'export. L'internationalisation de l'entreprise s'apparente à un processus comportant différentes étapes, et différentes manières et attitudes

- Le régiocentrisme: constitue une vision du management qui est orientée vers une ou plusieurs zones géographiques, chacune est considérée comme un seul marché, l'entreprise cherche à développer une stratégie régionale intégrée. la politique Marketing s'appuie sur les similarités entre pays appartenant à une même région géographique.
- Le géocentrisme: c'est une conception du management focalisée sur le marché mondial. L'entreprise considère le marché mondial comme un seul marché et cherche à standardiser les décisions Marketing à l'échelle internationale

Le modèle EPRG permet de comprendre les différents stades du développement poursuivi par l'entreprise dans le cadre de son expansion internationale les quatre orientations correspondent en fait à quatre stades de développement illustrés dans le schéma suivant :

Schéma 1: types d'entreprises et orientation internationale

Entreprise nationale	—————→	Orientation Ethnocentrisme
Entreprise internationale	—————→	Orientation polycentrique
Entreprise multinationale	—————→	Orientation régiocentrique
Entreprise globale	—————→	Orientation géocentrique

Source: élaboration personnelle

Section 3 : Approche de l'internationalisation par les ressources et les compétences

3.1 - L'internationalisation par étapes

Deux voies de l'internationalisation sont proposées par l'approche par étapes : le modèle Uppsala⁷³ (*U-model*) (Johanson et Wiedershiem-Paul, 1975⁷⁴; Johanson et Vahlne, 1977⁷⁵) et le *I-model* (Bilkey et Tesar, 1977⁷⁶; Cavusgil 1980; Czinkota, 1982; Reid, 1981). Ces modèles appréhendent l'internationalisation selon un même principe selon lequel l'internationalisation est un processus linéaire et séquentiel composé d'un ensemble d'étapes appelées *chaîne d'établissement* (Coviello et McAuley, 1999). La nature et le nombre de ces étapes varient en fonction des auteurs⁷⁷ dont les travaux peuvent être rattachés à cette approche.

3.1.1 Le modèle Uppsala

Développé par l'école Suédoise⁷⁸, le modèle Uppsala (*U-model*) a été initialement développé par Johanson et Wiedershiem- Paul (1975) et par Johanson et Vahlne (1977). Parmi les contributions majeures de cette école suédoise, à qui on associe généralement ce modèle., nous retiendrons deux principales, notamment :

Le premier apport qui consiste à concevoir un modèle décrivant l'internationalisation comme un processus d'apprentissage graduel et d'engagement

⁷³ La force de ce modèle réside dans le fait d'expliquer le processus plutôt que l'existence des entreprises internationales

⁷⁴ Johanson, J. and Wiedersheim-Paul, F. (1975) The internationalization of the firm- four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, Vol 12 N°3, 305-322

⁷⁵ Johanson, J. and Vahlne, J.-E. (1977) The Internationalization Process of the Firm: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, Vol 8, n°1, 23-32

⁷⁶ Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of international business studies*, 8(1), 93-98.

⁷⁷ Pour une revue de littérature complète sur le sujet, voir Ageron (2001)

⁷⁸ Ce courant de pensée définit l'entreprise comme un ensemble de ressources productives et étudie le rôle des compétences de l'équipe (Penrose, 1959). L'avantage concurrentiel pour une entreprise est la capacité de mobiliser et de coordonner ses ressources, ses *compétences clés* : stratégiques, opérationnelles et techniques (Amis et Schoemaker, 1993, Prahalad et Hamel, 1990). Les premières ressources sont les ressources stratégiques qui fournissent à la société des avantages compétitifs parce qu'elles sont V.R.A.I.E.S (de valeur, rares, difficile à imiter et difficile à remplacer) (Accrochage, 1991)

incrémental où l'engagement progressif⁷⁹ à travers l'expérience dans les marchés étrangers constitue la clé de l'internationalisation (Johanson et Wiedershiem- Paul, 1975 ; Johanson et Vahlne, 1977). Selon ces auteurs, les caractéristiques de ce processus déterminent ainsi le modèle et le rythme du processus d'internationalisation qui se présente alors comme le produit d'une série de décisions incrémentales. Par ailleurs, Johanson et Vahlne (1977) constatent sur la base de leur étude des firmes suédoises que ces dernières suivent un processus séquentiel composé de quatre étapes successives :

- Absence d'activités d'exportations régulières ;
- Exportation à travers un agent indépendant ;
- Implantation d'une succursale/filiale de vente et enfin ;
- Production dans le pays d'accueil.

Il convient de souligner aussi que ce schéma séquentiel de l'internationalisation de la firme suggère qu'il existe une adéquation entre l'internationalisation et la taille de l'entreprise. En effet, Johanson et vahlne (1977) avancent que le degré d'internationalisation s'accroît en fonction de la taille de l'entreprise⁸⁰.

Le second apport de l'école suédoise et qui constitue Leur hypothèse de base concerne la distance psychologique. Cette dernière peut être définie comme l'ensemble des différences culturelles et linguistiques ayant une influence sur la circulation de l'information et la prise de décision dans les transactions internationales (Johanson et Vahlne, 1977). De ce fait, les auteurs expliquent que l'entreprise intégrant et apprenant de ses expériences passées est capable d'utiliser ces connaissances pour accroître son engagement sur les marchés étrangers, ce qui entraîne une réduction de la distance psychologique qui la sépare des nouveaux territoires étrangers.

⁷⁹ Le modèle d'internationalisation d'Uppsala contraste ainsi avec L'entrepreneuriat international, par le mode proactif de l'entrepreneur.

⁸⁰ Les autres facteurs importants pour décrire l'internationalisation sont la disponibilité des ressources et l'intérêt pour le développement de capacités (Tallman et Fladmoe-Lindquist, 2002)

3.1.2 Le modèle innovation

Ce dernier modèle considère l'internationalisation comme un processus analogue aux étapes d'adoption du produit (Rogers, 1962)⁸¹. En effet, la perspective d'innovation a été retenue par un certain nombre d'auteurs dans leurs modèles explicatifs de l'internationalisation des PME. Les plus connus étant ceux de Bilkey et Tesar (1977) (Voir Tableau 3), Cavusgil⁸² (1980), Czinkota (1982)⁸³ et Reid (1981)⁸⁴. Tous ces modèles qui traitent du comportement d'internationalisation des petites et moyennes entreprises (Ageron, 2001)⁸⁵ considèrent chaque étape comme une innovation de l'entreprise (Gankema et al., 2000) ; les seules différences se situant au niveau du nombre des étapes, dans la description de chacun des stades et du mécanisme initiateur du comportement d'internationalisation des PME.

Tableau 3 : Modèle de l'internationalisation par l'innovation de Bilkey et Tesar (1977)

Auteurs	Caractéristiques du modèle
Bilkey et Tesar (1977)	Stade 1 : L'entreprise n'est pas intéressée par l'export et ne répond même pas à une commande non sollicitée. Stade 2 : Elle est prête à répondre à une commande non sollicitée, mais ne fait aucun effort pour explorer la possibilité de développer une activité d'exportation. Stade 3 : Elle explore activement la possibilité de développer une activité d'exportation. Stade 4 : Elle exporte sur une base expérimentale vers des marchés proches psychologiquement. Stade 5 : Elle est une exportatrice confirmée, et adapte son

⁸¹ Rogers, E. (1962), *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York

⁸² Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, Vol 8, ; N° 6, 273-281.

⁸³ Czinkota, M. et G. Tesar (1982), *Export Management*, New York: Praeger Publishers.

⁸⁴ Reid, S. D. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, Vol 12, N°2, 101-112.

⁸⁵ Ageron, B. (2001), "La construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international: une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar", *Revue Internationale PME*, vol. 14, n° 2, p. 9-39

	niveau d'exportation de manière optimale. Stade 6 : Elle explore les possibilités de développer une activité d'exportation vers des pays psychologiquement plus distants.
--	--

Source: Adapté de Leonidou et Katsikeas (1996).

Leonidou et Katsikeas (1996)⁸⁶ ont suggéré que les étapes des différents modèles s'inscrivant dans cette perspective peuvent être résumées en trois principaux stades, à savoir :

- Le pré-engagement : firmes intéressées seulement par le marché national ; firmes impliquées dans le marché national mais envisagent sérieusement d'exporter ; firmes ayant déjà exporté mais ne le font plus ;
- La phase initiale : firmes impliquées de façon irrégulière dans l'exportation. Il s'agit des firmes ayant le potentiel d'étendre leurs activités à l'étranger ;
- Et la phase avancée : firmes exportant régulièrement avec une expérience étendue à l'étranger ; firmes envisageant d'autres formes d'engagement à l'international.

Par ailleurs, le *I-model* est fondé sur deux grands préceptes qui restent largement empruntés de l'école Uppsala :

- L'implication progressive et par étapes des firmes dans l'exportation ;
- L'existence de la psychologie, surmontée par l'expérience acquise par la firme sur les marchés étrangers. En effet, Bilkey et Tesar (1977) et Cavusgil (1980) affirment que la distance psychologique est partie intégrante du processus de développement à l'international.

⁸⁶ Leonidou, L.C. et C.S. Katsikeas (1996), "The export development process: an integrative review of empirical models", *Journal of International Business Studies*, vol. 27, n° 3, p. 517-551.

Certes, les modèles issus de l'approche par étapes sont parmi ceux qui ont dominé les recherches sur le processus d'internationalisation ces trois dernières décennies. Cependant, ils ont essuyé une série de limites à cause de leur insuffisance dans l'explication des nouvelles formes d'internationalisation.

3.1.3 Développements récents et critiques de l'approche par étapes

Coviello et McAuley (1999)⁸⁷ ont fait le point des recherches inspirées par ce courant. Ils constatent que si de nombreux travaux corroborent la thèse de l'internationalisation par étapes, d'autres infirment au contraire cette approche et lui adressent plusieurs critiques.

La critique centrale qui est faite provient de l'observation relevée de « contre-exemple » infirmant la prédominance d'un chemin déterminé et mécanique que les PME doivent suivre pour s'internationaliser. A cet égard, Pope (2002) considère que l'approche par étapes n'est en fait qu'une exception à la règle et ne peut s'imposer aux PME. D'autres critiques sont plus nuancées et cherchent à expliquer les comportements déviants observés.

McDougall et Oviatt (1994)⁸⁸ observent que certaines entreprises sont internationales dès leur création et proposent de distinguer deux modes d'internationalisation : celle par étapes ou celle dès la création (*at foundation*). Evidemment, les PME ne suivent pas les étapes successives décrites par les deux modèles précédents. Ils attribuent ce phénomène aux progrès prodigieux en matière de transport, de communications, la tendance à la baisse de coûts et l'émergence d'entrepreneurs à vision internationale.

⁸⁷ Coviello, N. E., & McAuley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39(3), 223-256.

⁸⁸ McDougall, P. P. et B. M. Oviatt (1994), "Toward a theory of international new ventures", *Journal of International Business Studies*, vol. 25, n° 1, p. 45-64.

Dans le même ordre d'idée, Etrillard (2004)⁸⁹ déplore l'absence de prise en compte de la dimension entrepreneuriale dans les modèles de description du processus d'internationalisation. Il constate sur le terrain que de plus en plus de PME s'engagent à l'international selon des processus qu'il n'est plus possible d'appréhender avec les modèles traditionnels. Non loin de cet esprit, Torrès (2004)⁹⁰ souligne que l'internationalisation des entreprises se fait de plus en plus précoce et que les petites entreprises exportant dans de nombreux pays l'année même de leur création ou en période de démarrage et il reprend l'appellation de ces entreprises par *International New Venture* ou les *Global Start-up*⁹¹. Pour leur part, Gankema et al. (2000), à l'issue de leur étude portant sur la validité du modèle de Cavusgil (1980), concluent que le degré d'internationalisation des PME s'accroît au cours du temps avec un intervalle très variable. Cependant ils observent que certaines PME passent d'un stade à un autre sans passer nécessairement par des étapes intermédiaires. D'autres, interrompent leur processus d'internationalisation avant d'avoir atteint la dernière étape.

Pour Pett et Wolff(2004)⁹², certaines firmes quand bien même elles ne naissent pas internationales, peuvent bruler des étapes en sautant de l'exportation, par exemple, à la création d'une filiale a part entière, d'autres choisiront sciemment de rester au stade de l'exportation. C'est à des conclusions similaires que parvient Julien(1995)⁹³ qui fait remarquer que le processus d'apprentissage n'est pas la seule façon d'augmenter les exportations et les diversifier. Certaines PME attaquent directement plusieurs marchés et pas nécessairement de proche en proche et que d'autres s'implantent directement par des filiales.

⁸⁹ Etrillard, C. (2004). L'internationalisation des PME : pour une relecture en termes de stratégies entrepreneuriales. Actes du 7e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27, 28, 29 octobre, Montpellier.

⁹⁰ Torrès, O. (2004), "Essai de théorisation de la gestion des PME : De la mondialisation à la proxémie", Rapport d'Habilitation à diriger des recherches.

⁹¹ Oviatt et McDougall (1994) ont introduit un autre concept important, c'est celui des « Global Start-Ups », qu'ils présentent comme une catégorie d'INV, celles qui internationalisent à la fois leurs ressources et leurs ventes dans plusieurs pays

⁹² Pett. T.L. et Wolff, J.A (2000), "Internationalization of small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size and Export Performance", Journal of Small Business Management, vol. 38, n° 2, p. 34-47

⁹³ Julien, P-A., P-Y. Léo et J. Philippe (1995), PME et grands marchés, Paris, L'Harmattan

Boutary (2006)⁹⁴, quant à elle, souligne que certaines PME ont un développement très progressif et que d'autres semblent défier les lois de l'apprentissage et brûlent les étapes pour travailler rapidement avec tout le monde.

Une autre raison explique ce comportement à partir de l'idée avancée par Fischer et Reuber (1997)⁹⁵. Pour ces auteurs, les entreprises dont l'équipe dirigeante dispose de l'expérience à l'international se voient en mesure de sauter une ou deux étapes des modèles par étapes sans passer par des étapes intermédiaires.

D'autre part, Zucchella (2000)⁹⁶ estime que les PME adoptent différentes approches des marchés étrangers. Elle en distingue notamment deux principales :

- Une approche de proximité conduisant la PME à étendre ses activités d'abord dans des marchés culturellement et géographiquement proches d'une manière séquentielle et progressive favorisant l'apprentissage ;
- Une approche globale en vertu de laquelle la PME segmente le marché horizontalement, pour satisfaire des groupes restreints de clients, indépendamment de l'endroit où ils se trouvent. Les PME adoptant cette approche se spécialisent généralement dans des produits ou services limités et homogènes.

Les résultats auxquels parviennent Brandt et al. (2000) montrent que la trajectoire d'internationalisation suivie par la majorité des entreprises qu'ils ont observées est non seulement déterminée par l'apprentissage comme le préconise la théorie par les étapes mais aussi par des facteurs spécifiques à l'entreprise et à son secteur.

⁹⁴ Boutary, M. et Monnoyer, M. C. (2004), TIC et PME exportatrices : entre éloignement et gestion de proximité, *Revue de l'économie méridionale*, vol. 52, n° 207, p. 14-19.

⁹⁵ Fischer, A et R. Reuber (1997), "The influence of the management Team's international Experience on the internationalization behaviors of SMEs", *Journal of International Business Studies*, vol. 28, n°4, p. 807-825

⁹⁶ Zucchella, A. (2000), "Firm Size and Internationalization", *ASAC-IFSM Actes de Conférences Proceedings*, Montréal, Vol. 21, n° 8, p. 67-78

Certes; la théorie par étapes a largement dominé les théories de l'internationalisation (Coviello et McAuley, 1999)⁹⁷. Cependant, l'incapacité de cette approche à expliquer certains comportements des PME à l'international (Brandt et *al.*, 2004 ; Coviello et McAuley, 1999; Dalgic et *al.*, 2005) a permis l'orientation de la recherche vers d'autres approches, notamment l'approche économique et l'approche par les réseaux.

3.2 - L'approche économique

Pour expliquer le développement international des firmes, plusieurs auteurs se sont appuyés sur des théories empruntées des sciences économiques. Penrose (1959)⁹⁸ avance que l'indivisibilité des ressources productives justifie leur sous utilisation. Par conséquent ; la firme est incitée à s'étendre afin de consommer ses ressources sous-utilisées. Montgomery et Wernefelt (1991)⁹⁹ complètent ces propos en ajoutant que les ressources spécifiques ne peuvent être appliquées efficacement que dans un nombre limité. Pour ces deux auteurs, certaines ressources dont disposerait l'entreprise peuvent être critiques et influencer sa croissance et le choix des marchés qu'elle peut pénétrer. En effet, le manque de ressources financières, physiques, le manque d'opportunités convenables et le manque de capacités managériales suffisantes contraignent l'activité à l'international des PME (Penrose, 1959 ; Madhok, 1997).

D'autres auteurs comme Dunning (1981) et Buckley et Casson (1995) ont tenté d'expliquer le processus d'internationalisation des PME à travers les apports de la théorie des coûts de transactions. Ils considèrent ainsi l'internationalisation comme le résultat d'un choix fait par l'entreprise entre internalisation et externalisation des

⁹⁷ Coviello, N. E., & McAuley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. *MIR: Management International Review*, 39(3), 223-256

⁹⁸ Penrose, E. (1959), *Theory of the growth of the firm*, John Wiley & Sons, New York

⁹⁹ Montgomery, C. A. et B. Wernefelt (1991), "The link between resources and type of diversification: Theory and evidence", *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 33- 48

activités. Cependant, des études empiriques ont montré que la théorie des coûts de transactions n'est pas toujours importante lors de la prise de décision des managers. Une autre limite de la théorie des coûts de transactions provient du fait qu'elle ne prend pas en compte le rôle important et l'influence des relations sociales dans les transactions (Brandt et *al.*, 2004 ; Johanson et Mattson, 1988)¹⁰⁰.

3.3 - L'approche par les réseaux

Les réseaux relèvent des liens¹⁰¹ interpersonnels entrelacés (Johannsen, 2000). Julien (2005)¹⁰² précise que les réseaux peuvent aller au-delà du seul échange d'informations et s'étendre à la collaboration et à la concertation pour finalement devenir de la coopération. Ce même auteur distingue entre les réseaux sociaux (ou d'encastrement) et les réseaux d'affaires¹⁰³. Ces deux sortes de réseaux deviennent respectivement des réseaux stratégiques et des réseaux dynamiques d'innovation et de formation lorsqu'il s'agit d'une construction volontaire.

Appliquée au processus d'internationalisation, l'approche par les réseaux s'est développée à partir des fondateurs de l'école d'Uppsala. En effet, Johanson et Vahlne (1990) ont amélioré leur précédent modèle (1977) pour insister sur l'importance de la position de la firme dans son réseau et expliquer les motivations et modalités d'internationalisation. Ils reprennent les concepts utilisés dans leur modèle original¹⁰⁴ « engagement, connaissance, activités actuelles et l'engagement de décisions » et en les examinant de façon multilatérale plutôt que du seul point de vue de l'entreprise :

¹⁰⁰ Johanson, J. and Mattson L-G. (1988) Internationalization in industrial systems- A Network approach. *Strategies in global competition*, 287-314

¹⁰¹ Les réseaux de contacts, appelés également par d'autres auteurs « réseaux relationnels » (Surply, en 2000) ou « réseaux sociaux » (Granovetter, 1985) analysent des données relationnelles – les relations, leurs régularités, leurs implications parmi des entités sociales

¹⁰² Julien, P-A. (2005), *Entrepreneuriat et économie de la connaissance*, Presses de l'Université du Québec

¹⁰³ On peut lire aussi, Voisin, C., Mahmoud – Jouini, S. B. and Edouard S., (2004), *Les Réseaux: Dimensions Stratégiques et Organisationnelles*, Economica, Paris.

¹⁰⁴ L'autre courant de pensée développé par Aldrich et Zimmer (1986) décrit l'importance des réseaux informels de contacts. Ces réseaux, développant l'échange de contacts et de pratiques, pourront être une base importante pour une jeune PME

Pour plus de lectures, voir, Aldrich, H., Zimmer, C. (1986), *Entrepreneurship through social networks*, in Sexton, D.L. and Wilson, R.W. (Eds), *The Art and Science of Entrepreneurship*, Ballinger, Boston College, 154-67.

ils considèrent le processus d'internationalisation de façon intra-organisationnelle et inter-organisationnelle.

Ainsi, ils définissent l'internationalisation en tant que réseau se développant à travers les relations commerciales réalisées avec d'autres pays *via* les étapes définies par Johanson et Mattson (1988) : la prolongation, la pénétration, et l'intégration. La prolongation est la première démarche entamée par les entreprises pour intégrer le réseau. Elle est accompagnée par des investissements nouveaux pour la firme. La pénétration est liée au développement des ressources et des positions de l'entreprise au sein du réseau. L'intégration constitue une étape avancée où la firme est liée à plusieurs réseaux nationaux qu'elle doit coordonner.

En effet, en créant des liens financiers, technologiques et de marché avec les autres acteurs du réseau, les firmes élargissent progressivement leurs connexions et peuvent étendre leurs activités au-delà des frontières nationales jusqu'à devenir internationales. Ces rapports entraînent la firme dans des relations internationales délibérées mais non planifiées (Johanson et Mattson, 1988 ; Johanson et Vahlne, 1990).

De ce fait, Johanson et Mattson (1988) considèrent l'internationalisation comme un processus cumulatif, dans lequel les relations sont établies, développées et maintenues de façon continue afin de réaliser les objectifs de la firme. Le degré, d'internationalisation de la firme et du marché, influence ce processus. Dans leur modèle, l'apprentissage progressif et le développement des connaissances, à travers les interactions à l'intérieur du réseau, prennent une grande importance. La position de la firme dans le réseau industriel est le résultat commutatif, d'activités passées dans le réseau, qu'il soit formel ou informel (Johanson et Mattson, 1988).

Brandt et *al.*, insistent sur l'importance des réseaux de contacts, formels et/ou informel, dans le processus d'internationalisation, pour ces auteurs qui distinguent

entre deux formes de l'internationalisation, à savoir l'internationalisation par *go-it alone* et celle par coopération, le rôle des réseaux est important et présent dans les deux formes.

Tableau 4 : Les principaux modèles du processus d'internationalisation

Auteurs	Les modèles et leurs étapes
Johanson et Wiedersheim-Paul (1975)	Stade 1 : Aucune activité d'exportation régulière – aucune ressource engagée à l'étranger ; Stade 2 : L'entreprise exporte vers des pays proches psychologiquement via des agents distributeurs ; Stade 3 : Elle exporte vers des pays plus lointains et établit des filiales de distribution.
Bilkey et Tesar (1977)	Stade 1 : l'entreprise n'est pas intéressée par l'export et ne répond même pas à une commande non sollicitée ; Stade 2 : Elle est prête à répondre à une commande non sollicitée, mais elle n'exclue pas la possibilité de développer une activité d'exportation ; Stade 3 : Elle exprime activement la possibilité de développer une activité d'exportation ; Stade 4 : Elle exporte sur une base expérimentale vers des marchés psychologiquement proches ; Stade 5 : Elle est une exportatrice confirmée et ajuste son niveau d'exportation de manière optimale en fonction de facteurs environnementaux ; Stade 6 : Elle recherche à développer une activité d'exportation vers des pays psychologiquement plus distants.

Wiedersheim-Paul, Olson et Welch (1978)	Stade 1 : L'entreprise est orientée uniquement sur son marché national, n'a aucune intention d'exporter, et ne dispose que de peu d'informations et de connaissances des marchés étrangers ; Stade 2 : Elle devient une non-exportatrice passive, son intention d'exporter reste modérée, et sa connaissance des marchés toujours insuffisante ; Stade 3 : Elle devient une non-exportatrice active, son intention d'exporter devient importantes concernant les marchés étrangers.
Cavusgil (1982)	Stade 1 : Pré-engagement : l'entreprise n'est présente que sur son marché domestique et n'est pas intéressée par l'exportation ; Stade 2 : Engagement réactif : elle évalue la possibilité d'exporter et recherche des informations pour développer cette activité ; Stade 3 : Engagement expérimental limité : elle exporte vers des pays psychologiquement proches ; Stade 4 : Engagement actif : elle explore systématiquement toutes les opportunités à l'export et a recours à la distribution directe ; Stade 5 : Engagement intense : elle partage ses ressources entre son marché domestique et les marchés étrangers pénétrés.
Czinkota (1982)	Stade 1 : L'entreprise est totalement désintéressée par l'export et n'explore pas la possibilité de développer ce type d'activité ; Stade 2 : Elle est partiellement intéressée par l'export qui apparaît comme une activité incertaine ; Stade 3 : Elle est intéressée par l'export et explore activement les possibilités qu'offre l'exportation en commençant à planifier cette activité ; Stade 4 : Elle exporte de façon expérimentale. Son attitude envers l'export est favorable même si elle n'exploite pas toutes les

	possibilités qu'offre l'international ; Stade 5 : Elle devient une « petite » exportatrice dont l'attitude est favorable et l'engagement à l'international actif ; Stade 6 : Elle est une exportatrice expérimentée qui présente une attitude très positive face à l'export et planifie tous ses engagements futurs.
Moon et Lee (1990)	Stade 1 : Le niveau d'engagement à l'export est faible ; Stade 2 : Le niveau d'engagement international est modéré ; Stade 3 : Le niveau d'engagement de l'entreprise sur les marchés étrangers est très important.
Lim, Sharkey et Kim (1991)	Stade 1 : L'entreprise reconnaît l'export comme une opportunité ; Stade 2 : Elle conçoit l'exportation comme une opportunité ; Stade 3 : Elle a l'intention de démarrer l'exportation ; Stade 4 : Elle fait des essais et adopte l'exportation.
Rao et Naidu (1992)	Stade 1 : Les entreprises non-exportatrices ne réalisent aucune activité à l'international et ne s'intéressent pas aux marchés étrangers ; Stade 2 : Elles souhaitent explorer les opportunités offertes par l'internationalisation ; Stade 3 : L'engagement à l'international se fait mais sporadiquement ; Stade 4 : Les exportations sont régulières.
Crick (1995)	Stade 1 : L'entreprise est totalement désintéressée par l'exportation ; Stade 2 : Elle est partiellement intéressée ;

	Stade 3 : Elle commence à exporter ; Stade 4 : L'exportation reste expérimentale ; Stade 5 : L'entreprise exporte de façon relativement faible ; Stade 6 : L'exportation devient une activité importante au sein de l'entreprise.
--	---

Source: Adapté de Leonidou et Katsikeas (1996).

Section 4 : L'internationalisation des entreprises nouvellement Créées

4.1 Le cadre théorique des entreprises nouvelles et internationales

Depuis le début des années 90, de nombreuses études, essentiellement empiriques, ont examiné l'internationalisation précoce¹⁰⁵ d'entreprises nouvellement créées. Ces premières recherches suggèrent que le phénomène des ENI est d'ampleur et, se produit dans des pays et continents différents. Par ailleurs, même si la majorité de ces entreprises sont actives dans les hautes technologies, d'autres secteurs plus traditionnels de l'économie sont également représentés (Moen, 2002 ; Servais Et Rasmussen, 2000)¹⁰⁶.

Les fondements du cadre théorique proposé par Oviatt et McDougall (1994, 2005) pour expliquer ce phénomène s'appuient sur les analyses des coûts de transactions, des imperfections des marchés et de l'internalisation à l'international des transactions essentielles, traditionnellement utilisées pour expliquer l'existence des firmes multinationales. Ils incorporent cependant certains concepts issus de

¹⁰⁵ La terminologie « Born global » est apparue pour la première fois en 1993 avec Rennie lors de son rapport dans « McKinsey and co » (1993) sur l'importance des exportations des PME australiennes. Il présentait très précisément les « Born global » comme des entreprises qui « ont commencé à exporter, en moyenne, seulement deux ans après leur création et réalisent 76% de leur chiffre d'affaire à l'exportation » (Rennie, 1993, p 46). De plus, nous avons retrouvé, à plusieurs reprises dans la littérature l'utilisation, de la définition des INV proposée par Oviatt et McDougall (1994) appliquée à d'autres termes de façon arbitraire ou la présentation de la Born Global comme l'équivalent des Start-ups de la Haute Technologie ou de l'entrepreneuriat international générant ainsi une confusion entre les concepts, leurs définitions et leurs limites.

¹⁰⁶ MOEN O., SERVAIS P. (2002), « Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises », *Journal of International Marketing*, n°10:3, p.49-72

l'entrepreneuriat, notamment la notion que les nouvelles entreprises acquièrent de l'influence sur certaines ressources vitales sans les posséder. Ils s'appuient aussi sur le champ du management stratégique en intégrant la façon dont un avantage concurrentiel est développé et soutenu. Le cadre explicatif de l'existence des entreprises nouvelles et internationales s'appuie sur quatre éléments distinctifs : (1) la formation organisationnelle à travers l'internalisation de certaines transactions, (2) l'appui marqué sur des structures de gouvernance hybrides ; (3) l'établissement de l'avantage de localisation à l'étranger ; (4) le contrôle de ressources uniques (dont la connaissance). Pour Oviatt et McDougall (2005), ces éléments restent valables pour les réseaux d'alliances.

Le cadre théorique de, Oviatt et McDougall (1994) trouve ses racines dans l'approche par les ressources. Les ENI doivent disposer de ressources uniques pour disposer d'un avantage Concurrentiel soutenable à l'international. En particulier, la connaissance technologique unique notamment amène les entreprises à concevoir une offre globale au niveau mondial et ce, de manière précoce (Autio, 2005). Knight et Cavusgil (2004), quant à eux, mettent en avant l'importance de la culture d'innovation, la connaissance et les capacités de l'entreprise pour rendre compte de son internationalisation précoce¹⁰⁷.

Contrairement à l'approche du processus d'internationalisation, McDougall et al. (1994) mettent en avant la personne¹⁰⁸ de l'entrepreneur pour expliquer la dynamique des entreprises nouvelles et internationales. L'entrepreneur démarre l'internationalisation avant même la création de l'entreprise et commence à créer des liens à l'international pendant la gestation de l'entreprise. Ainsi donc l'idée

¹⁰⁷ La relation entre internationalisation et cycle de vie des organisations est une approche qui permet de résoudre le problème du délai à retenir pour parler de précocité ; d'autres critères tels que la courbe de croissance, les niveaux d'investissement, la structure de décision de l'entreprise, entre autres, permettant d'identifier le stade de développement de celle-ci.

¹⁰⁸ Les études empiriques menées dans le champ de l'entrepreneuriat international démontrent que les caractéristiques des hauts dirigeants influencent la volonté de la firme à s'internationaliser (Zahra et George, 2002). Les entrepreneurs qui possèdent une vision internationale, qui ont étudié à l'étranger ou qui ont une expérience de travail à l'étranger sont les plus susceptibles de reconnaître les opportunités d'affaires en dehors du marché national et de poursuivre des stratégies d'internationalisation malgré les limites de leurs ressources (Zahra et coll., 2003). Ils font preuve d'un intérêt et d'une motivation à œuvrer à l'international.

d'effectuer des ventes à l'international fait partie du projet de création d'entreprise (Madsen et servais, 1997). Les créateurs des ENI ainsi que leur équipe développent plusieurs niveaux. il en résulte comme avantage l'instauration précoce d'un esprit international au tout début du développement de l'entreprise (McDougall et al., 1994). Ainsi les créateurs de ces entreprises se prédisposent à acquérir les compétences dans le domaine des affaires internationales et cherchent à éviter le phénomène de 'Path - Dependency' des compétences domestiques, dont l'entreprise peut ne pas sortir du fait de l'existence de forces d'inertie. Selon cette approche, la décision de s'internationaliser est ainsi décrite comme étant entrepreneuriale et proactive; les entreprises démarrent l'internationalisation pour la poursuite d'opportunités de croissance (Sapienza et al. 2005).

4.2 Complémentarité entre les deux approches

Les approches du processus d'internationalisation et des nouvelles entreprises internationales peuvent être considérées comme complémentaires (Autio, 2005). D'une manière générale, le modèle des entreprises nouvelles et internationales explique principalement comment l'internationalisation précoce des nouvelles entreprises est possible. La théorie de l'internationalisation par stades se concentre sur le processus d'internationalisation une fois qu'il a commencé ; elle explique pourquoi le processus d'internationalisation tend à se dérouler d'une manière incrémentale et graduelle (Johanson et Vahlne, 1977, 1990) en mettant à jour le mécanisme récursif d'apprentissage sur les marchés étrangers. Elle n'explique pas comment le processus commence véritablement et met en avant simplement la réaction de l'entreprise à la réception d'une commande non-sollicitée (Autio, 2005)¹⁰⁹.

Pour Sapienza et al. (2006), la principale différence entre les deux perspectives

¹⁰⁹ AUTIO E. (2005), « Creative tension: the significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article 'toward atheory of international new ventures.' », *Journal of International Business Studies*, n°36:1, p.9-19

est que la théorie du processus d'internationalisation ne tient pas compte de la valeur de l'expérience passée, de la connaissance ou des ressources personnelles (comme les réseaux sociaux) comme un facteur atténuant l'aversion au risque de l'entreprise pour pénétrer de nouveaux marchés.

Par ailleurs, les objectifs fondamentaux des entreprises diffèrent selon les deux perspectives (Sapienza et *al.*, 2006 ; Autio, 2005). Pour l'approche du processus d'internationalisation, L'objectif principal de l'entreprise est la survie. Du fait de l'aversion au risque, le processus s'effectue de manière graduelle et incrémentale. Par opposition, l'approche des ENI considère avant tout la recherche d'opportunités de croissance ainsi que la création de valeur comme éléments explicatifs du choix de s'internationaliser. De plus, pour Sapienza et *al.* (2006), l'internationalisation influence le développement des capacités qui donnent à l'organisation la flexibilité de poursuivre des opportunités de croissance.

Pour l'approche des ENI, la connaissance au niveau de l'entreprise ne supplante pas la connaissance individuelle, car les ENI démarrent sans avoir une histoire organisationnelle (Autio, 2005). Elles poursuivent des opportunités de croissance à l'international du fait de la vision et des compétences internationales des créateurs. Ils peuvent faire croître l'entreprise à l'international en combinant les ressources à travers les frontières ; cette situation n'est pas envisagée dans le cadre de la théorie du processus de l'internationalisation. Le développement international lors de la création façonne dès le départ la croissance internationale de l'entreprise. La théorie des ENI met l'accent sur le niveau individuel plutôt que sur celui de l'entreprise.

Face aux changements des conditions d'internationalisation des entreprises, McDougall et Oviatt (1994) remettent en cause la dépendance de l'entreprise par rapport au chemin emprunté (path - dependency) et à la trajectoire induite par les

premiers pas à l'international. La distinction avec l'approche du processus d'internationalisation provient peut-être du degré de différence entre les marchés de chaque pays et de la possibilité de transfert de la connaissance du marché d'un pays à l'autre (Autio, 2005), notamment de la connaissance relative à la manière de s'internationaliser. Les deux perspectives permettent de rendre compte des facteurs qui influent sur la décision de s'internationaliser. Selon que l'on considère l'une ou l'autre des perspectives, la description du démarrage et du développement d'activités internationales n'est pas la même pour les entreprises qui s'internationalisent de manière précoce.

Dans l'approche du processus d'internationalisation, les entreprises tendent à éviter l'incertitude et donc à retarder le démarrage du processus d'internationalisation (Sapienza et al., 2006)¹¹⁰. Le développement d'activités internationales s'effectue de manière réactive, parfois par le biais de commandes export non-sollicitées. Les décisions d'engagement sont lentes parce qu'il y a besoin d'intégrer la connaissance de l'expérience du marché à celle de l'entreprise. Chaque pénétration de marché est spécifique (phénomène de dépendance par rapport au chemin suivi) et les marchés sont choisis en fonction de leur distance 'psychique' avec les activités existantes de l'entreprise. Il y a une progression séquentielle allant des modes de développement à faible contrôle à des modes à contrôle élevé. L'internationalisation exige que d'importantes ressources soient mobilisées.

Selon la perspective des ENI, l'internationalisation précoce permet à l'entreprise de créer et de développer des avantages spécifiques (Sapienza et al. 2006). Le développement d'activités internationales est réalisé de façon proactive, par la recherche d'opportunités internationales de développement et de croissance. L'information sur les marchés étrangers est facilement accessible à travers divers

¹¹⁰ SAPIENZA H., AUTIO E., GEORGE G., ZAHRA S. (2006), « A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth », *Academy of Management*, n°31:4, p.914-933

canaux. L'engagement sur les marchés étrangers s'effectue rapidement, notamment par le biais de ressources et de connaissances mobiles et susceptibles d'être recombinaées avec certains actifs des marchés pénétrés. La prise de décision se situe au niveau de l'entrepreneur et non de l'entreprise. Le choix des marchés s'effectue en tenant compte des opportunités à l'international et de leur potentiel de développement. Il n'existe pas de progression séquentielle prédéterminée pour les modes de développement (Autio, 2005). Les entreprises tendent à utiliser des mécanismes de gouvernance alternatifs comme les filiales communes ou la licence. L'internationalisation est basée sur la combinaison unique des ressources réunies par l'entreprise.

4.3 L'appréciation de l'internationalisation précoce des entreprises

L'internationalisation précoce des entreprises est un phénomène qui se retrouve sur plusieurs continents et dans une variété de secteurs. Cependant, il n'est pas évident que toutes les entreprises qui ont une activité internationale de manière précoce aient le même comportement à l'international. Plusieurs dimensions peuvent être utilisées pour différencier le comportement international de ces entreprises. Oviatt et McDougall (1994) distinguent quatre types d'entreprises nouvelles et internationales (export /import start-ups, multinational trader, geographically focused start-ups, global start-ups) à travers deux dimensions : la diversité des marchés (beaucoup vs. peu de pays pénétrés) et l'étendue des activités de la chaîne de valeur (beaucoup vs. peu d'activités de la chaîne de valeur coordonnées à l'international). Comme souligné par Zahra (2005)¹¹¹, peu de recherches ont été réalisées pour étudier de façon plus approfondie ces quatre différents types d'entreprises nouvelles et internationales, notamment en ce qui concerne leur probabilité de survie, de leur avantage concurrentiel ou bien encore de leur croissance. Servais et Rasmussen (2000) présentent une taxonomie de 77 entreprises danoises qui s'internationalisent de

¹¹¹ Zahra S.A. (2005), « A theory of international new ventures : a decade of research », *Journal of International Business Studies*, vol. 36, p. 20-28

façon précoce en se basant sur deux facteurs démographiques : l'âge de l'entreprise (nombre d'années) et la taille de l'entreprise (nombre d'employés). Knight et Cavusgil (2004)¹¹² ont établi une catégorisation d'entreprises qui s'internationalisent de manière précoce en se basant sur cinq dimensions : deux 'orientations de base' ('orientation entrepreneuriale' et 'utilisation de technologie') et trois stratégies génériques (différentiation, coût et qualité), l'objectif étant de comparer la performance internationale des différents types distingués.

Jones et Coviello (2005)¹¹³ conceptualisent l'internationalisation comme un processus entrepreneurial en intégrant la dimension temporelle. Les dimensions principales de l'internationalisation entrepreneuriale sont : (1) le temps, grâce auquel tout processus peut être décrit et (2) le comportement, considéré comme une accumulation d'actions ou d'événements par rapport au temps. Le temps peut être considéré de diverses manières (séquence, période, durée).

Dans le cas de l'internationalisation précoce des entreprises, il est intéressant de prendre en compte l'intervalle du temps entre l'établissement des différentes formes d'activité internationale, c'est-à-dire en considérant la vitesse du développement international au cours du temps (Jones et Coviello, 2005). Par ailleurs, les principales manifestations du comportement d'internationalisation sont :

- (1) le mode de transfert (des activités à l'étranger) ;
- (2) le lieu de transfert (pays) ;
- (3) la date à laquelle les activités ont lieu.

Pour Oviatt et McDougall (2005), il est important d'expliquer pourquoi certains 'comportements entrepreneuriaux' traversent les frontières nationales plus vite que d'autres. Dans leur modèle des forces influençant la vitesse d'internationalisation,

¹¹² KNIGHT G., CAVUSGIL T. (2004), "Innovation, Organizational capabilities, and the born-global firm", *Journal of International Business Studies*, vol. 35, n° 3, p. 124-141

¹¹³ Jones M.V. & Coviello N.E. (2005), « Internationalisation : conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time », *Journal of International Business Studies*, vol. 36, p. 284-303

cette dernière est mesurée à travers l'entrée initiale sur le marché étranger, c'est-à-dire le temps s'écoulant entre la découverte d'une opportunité et la première pénétration sur un marché étranger, la vitesse de pénétration des pays ciblés et la vitesse de l'engagement opéré.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de mettre en exergue les origines, les développements et les apports, ainsi que les limites des modèles les plus représentatifs pour appréhender le processus d'expansion géographique des entreprises. Nous avons souligné que malgré leurs apports indéniables à la compréhension de cette dynamique, ces travaux sont la cible de critiques par rapport aux unités d'analyse, à la méthodologie et aux facteurs intervenant dans la conduite de cette stratégie. Même si ces limites n'invalident pas l'ensemble de ces modèles traitant du processus d'internationalisation, il est nécessaire de les nuancer, voire les compléter en particulier dans le cadre de la petite et moyenne entreprise.

Chapitre II :

Le marketing au service du processus d'internationalisation

Chapitre II : Le marketing au service du processus d'internationalisation

Introduction

Les fondements du marketing¹¹⁴, qu'il s'exerce dans un cadre national ou international, restent les mêmes : « l'entreprise doit Apprendre à penser qu'elle ne produit pas des biens ou des services mais qu'elle achète de la clientèle, en faisant en sorte que les gens aient envie de devenir ses clients » (T. Levitt)¹¹⁵. Ainsi, les concepts de base du marketing¹¹⁶ sont applicables aussi bien sur le plan local qu'à l'étranger. Cependant, chaque pays, chaque individu étant unique l'expérience acquise dans un pays ne peut être totalement transposée d'un pays à l'autre.

Les spécificités du marketing international tiennent alors au degré d'internationalisation de l'entreprise, à la manière dont l'entreprise envisage son internationalisation, et en particulier à la manière dont elle va gérer les différences entre les environnements nationaux dans lesquels elle opère

Sections 1 : les dimensions du marketing international

1.1 Les concepts de base du marketing

1.1.1 La démarche marketing

Le marketing est à la fois un ensemble de techniques dont disposent les entreprises pour créer, conserver et développer leurs clientèles et un état d'esprit. Le

¹¹⁴ Signifie étymologiquement mettre sur le marché ; apparu vers 1910, le terme marketing n'a fait son entrée dans le monde de l'industrie et du commerce, en tant que concept, qu'au lendemain de la seconde grande guerre

¹¹⁵ T. Levitt, *After The Sale Is Over*, Harvard Business Review, September–October 1983, p. 87

¹¹⁶ Une compilation des définitions est donnée dans R. Angelmar et C. PINSON (1975), *Réflexion épistémologique sur les définitions données au marketing*, Encyclopédie du marketing, Paris, éd. Techniques, Vol.1, p 1-11

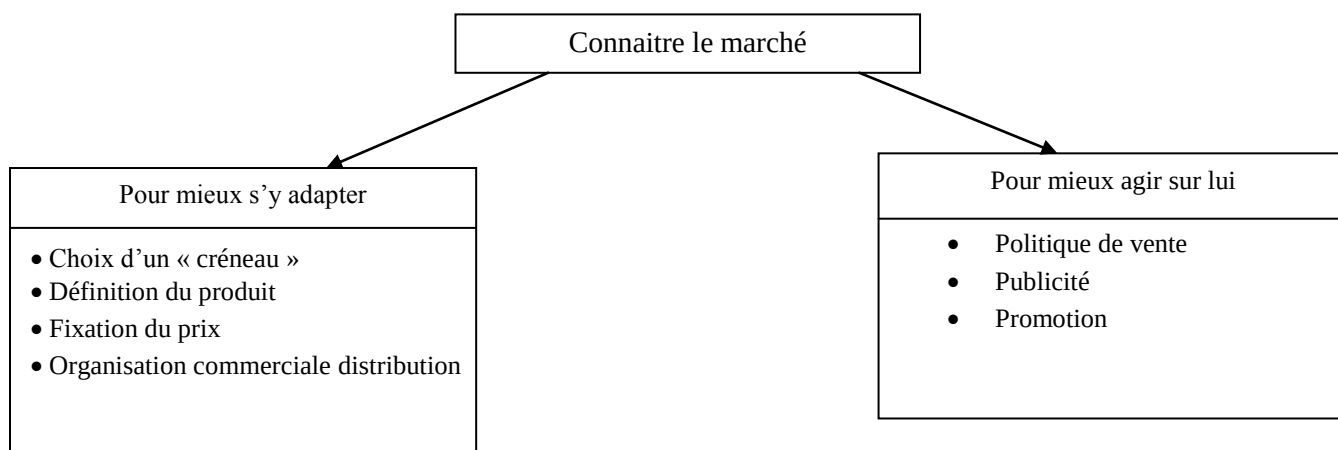
marketing est un processus¹¹⁷ orienté vers la satisfaction des besoins et des désirs des individus par des produits ou des services.

Le marketing s'efforce de faire converger l'ensemble des efforts de l'entreprise pour satisfaire le client, tout en optimisant l'efficacité interne de l'entreprise, l'approche marketing met le client au centre de l'activité de l'entreprise¹¹⁸.

De nombreuses décisions de l'entreprise vont être dictées par ce souci de répondre aux besoins du consommateur : conception du produit, choix du mode de production, politique d'approvisionnement et de gestion des stocks, développement d'une mentalité nouvelle parmi le personnel, etc.

La démarche marketing se caractérise par le souci constant de connaître le marché pour mieux s'y adapter et pour agir sur lui plus efficacement.

Schéma 2: la démarche marketing



Source: Mayrhofer Ulrike, Marketing, éd. Bréal, Paris: 2006.

¹¹⁷ C'est un long processus, d'où l'on peut déduire que la fonction la plus importante du marketing n'est pas consacrée uniquement à l'aspect commercial ou de vente. Cet aspect serait « la pointe de l'iceberg », comme l'ont indiqué Ph. Cotler, V Di Maulo, McDougall et G Armstrong (1990), le marketing : de la théorie à la pratique, Boucherville, Gaëtan Morin & éditeur, p 4.

¹¹⁸ Pour plus de détail, voir R. Savard (1988), Principes directeurs pour l'enseignement du marketing dans la formation des bibliothécaires, documentalistes et archivistes, Paris, Unesco.

La démarche marketing se concrétise à deux niveaux :

- Un niveau stratégique : dans le cadre d'une réflexion à long terme, le marketing stratégique a pour mission d'orienter l'entreprise vers les activités qui compte tenu de ses capacités, lui offrent les meilleurs perspectives de rentabilité¹¹⁹ ;
- Un niveau opérationnel : dans une perspective de court terme, le plan de marchéage (marketing mix) va combiner les moyens d'action commerciale susceptibles d'assurer la réussite de la stratégie adoptée.

1.1.2 Les choix des stratégies marketing

Les possibilités de définition des stratégies marketing sont innombrables .On peut cependant les regrouper en 2 catégories :

- les stratégies relatives à la couverture du marché ;
- -les stratégies relatives aux segments de marché.

a) Les stratégies relatives à la couverture du marché

Il s'agit pour l'entreprise de choisir ses marchés-cibles et ses couples produit/marché.

a. 1) Analyse statique (produits actuels/marchés actuels)

On peut identifier 5 stratégies de couverture de marchés

- ***Concentration sur un couple (produits /marchés actuels)*** : l'entreprise se spécialise sur une « niche ». cette stratégie est souvent adoptée par des PME, aux ressources limitées ;
- ***Spécialisation par produit*** : l'entreprise offre un produit pour tous les marchés ;

¹¹⁹ Parceque "le marketing est cet ensemble d'activités, interdépendantes par lesquelles les hommes d'affaires cherchent à satisfaire les besoins de la société en échange d'un profit », selon, R Darmont, M Laroche et J V Retrof (1982), le marketing fondamental et applications, Montréal, McGRAW-HILL, p 6

- **Spécialisation par marché** : position de la précédente, l'entreprise offre tous les produits en se spécialisant sur un seul marché ;
- **Spécialisation sélective** : l'entreprise choisit certains produits pour certains marchés, en fonction d'opportunités ou d'une compétence distinctive ;
- **Couverture globale du marché** : l'entreprise étend son activité sur l'ensemble du marché.

a.2) Analyse dynamique (produits nouveaux/marchés nouveaux)

Quatre types de stratégies sont envisageables :

- **Stratégie de pénétration du marché** : l'entreprise cherche avant tout à développer les ventes de ses produits actuels sur ses marchés actuels grâce à un effort marketing plus soutenu ;
- **Stratégie d'extension de marchés** : l'entreprise cherche à augmenter ses ventes en introduisant ses produits actuels sur de nouveaux marchés (nouveaux segments, ou expansion géographique ;
- **Stratégie de développement de produit** : l'entreprise cherche à accroître ses ventes en lançant de nouveaux produits sur ses marchés actuels ;
- **Stratégie de diversification** : l'entreprise se lance dans de nouvelles activités qui tiennent compte de ses compétences distinctives mais n'ont pas forcément de rapports étroits avec la technologie, la gamme ou la clientèle existante.

b) Stratégie relative aux segments de marché

En présence d'un marché potentiel déterminé, l'entreprise peut le considérer comme homogène ou comme hétérogène. Elle peut ainsi être amenée à mettre en œuvre une stratégie marketing indifférenciée ou segmenter son marché décider de ne s'adresser qu'à un segment (stratégie concentrée) ou à plusieurs segments mais avec des stratégies spécialisées.

b.1) Stratégie indifférenciée :

Elle consiste à adopter une démarche globale, destinée à tous les acheteurs potentiels qui se verront proposer un produit unique, supporté par une action commerciale unique : un seul conditionnement, un seul prix de base, une seule communication.

b.2) Stratégie concentrée : La firme concentre ses efforts sur un segment de marché pour lequel elle pense avoir des avantages particuliers. Cette stratégie est souvent le fait de PME qui identifient un segment étroit de marché dont le volume des ventes est trop faible pour intéresser une grande entreprise et peuvent ainsi réussir sur un créneau avec des moyens tant techniques que financiers ou humains limités.

b.3) Stratégie diversifiée :

On peut distinguer deux types de stratégies envisageables.

- **Stratégie adaptée :** un seul produit est commercialisé par l'entreprise mais avec un programme marketing spécifique, adapté à chaque segment de clientèle ;
- **Stratégie différenciée :** la firme conçoit une gamme de produit, emploie plusieurs canaux de distribution, utilise plusieurs axes de communication en fonction des différents segments de marché.

c) Stratégie relative aux moteurs de l'action commerciale

Il s'agit pour l'entreprise de déterminer quels moyens elle va privilégier pour vendre ses produits.

c.1) Stratégie « tirer » ou d'aspiration ou pull : Cette stratégie consiste pour l'entreprise à stimuler la demande de ces produits par le consommateur et à créer une préférence pour ses produits.

c.2) Stratégie « pousser » ou de pression ou push : Cette stratégie consiste à inciter les distributeurs à vendre une marque déterminée aux consommateurs même si ceux-ci ne la demandent pas explicitement.

1.2 Les approches du marketing international

Trois approches du concept de marketing international sont concevables, en relation avec la façon dont l'entreprise appréhende son environnement et son développement international.

1.2.1 Le marketing de l'exportation

Cette approche est adaptée aux entreprises qui souhaitent prolonger à l'étranger une politique commerciale fructueuse sur le marché domestique. La démarche marketing se traduira par l'adaptation des politiques commerciales élaborées sur le marché domestique aux exigences des marchés étrangers.

La notion d'« effet-prisme » permet de tenir compte, lors du transfert d'une politique commerciale à l'étranger, des déformations des forces et des faiblesses des composantes du marketing mix.

L'existence d'un environnement différent (par exemple, comportement du consommateur, concurrence locale, structure de l'appareil de distribution ...) et le franchissement des frontières (droit de douane, parités de change variables) Modifient l'efficacité ou la pertinence du marketing mix.

Le prisme peut avoir des effets de trois ordres :

- Un effet obstruant, qui supprime à l'étranger la force de l'entreprise (méconnaissance d'une marque nationale à l'étranger) ;

- Un effet grossissant, qui accentue une compétence de l'entreprise ou transforme une faiblesse en force (un produit en phase de maturité retrouve une nouvelle jeunesse sur un marché à l'étranger) ;
- Un effet réducteur, qui affaiblit les compétences de l'entreprise en accentuant une faiblesse ou en transformant une faiblesse (le prix est moins compétitif).

1.2.2 Le marketing pluri-domestique

L'entreprise engage sur chaque marché étranger des politiques marketing différentes. la présence de l'entreprise sur plusieurs marchés étrangers fait apparaître un besoin de coordination et de rationalisation des politiques commerciales.

1.2.3 Le marketing international global

L'entreprise attaque le marché mondial, à l'issue d'une démarche de segmentation internationale des marchés. la démarche marketing se traduira par la définition d'objectifs et l'allocation de ressources par rapport à des segments de marché qui ne se constituent pas en référence à des frontières

1.3 Les enjeux du marketing international

1.3.1 Le dilemme approche mondiale / spécificités locales

Le concept de marketing global est apparu dans les années 80. Il prône une stratégie considérant le monde comme un seul marché, et non plus comme un assemblage de nombreux marchés différents. Théodore Levitt ¹²⁰ résume cette démarche par la formule : « un seul univers, le marché ».

Les facteurs de développement de la stratégie de marketing global

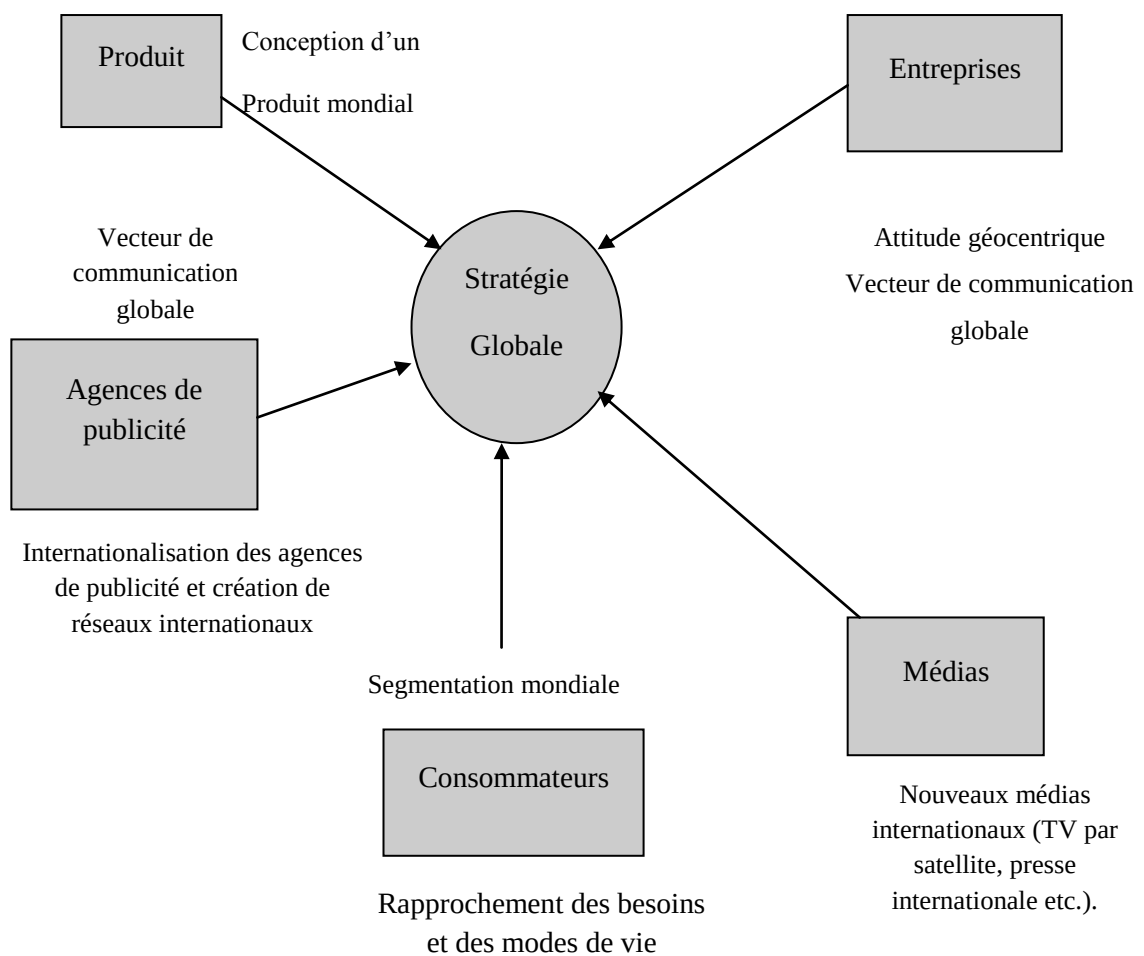
Cinq facteurs clés peuvent expliquer le développement de l'approche globale en marketing. Ils tiennent

¹²⁰ Levitt, T. (1960), Marketing Myopia, Harvard Business Review, July – August, pp 24-47

- aux produit-eux-mêmes ;
 - aux consommateurs ;
 - aux entreprises
 - aux agences de publicités
 - aux médias

Le schéma ci-après résume les évolutions économiques et sociales contribuant à l'essor de stratégies marketing globales.

Schéma 3: la stratégie de marketing global



Source: Mayrhofer Ulrike, Marketing international, éd. Economica, Paris: 2004.

1.3.2 Le dilemme adaptation/standardisation

Les termes du débat marketing global/marketing local se concrétisent dans les décisions d'élaboration du mix.

Lorsque les activités de l'entreprise se développent sur plusieurs pays, se pose le problème de l'adaptation ou de la standardisation des décisions marketing.

Les avantages de la standardisation sont :

- La réduction des coûts liée aux économies d'échelle ;
- La création d'une image internationale homogène ;
- l'utilisation de synergies entre pays, par exemple en matière publicitaire.

Les inconvénients sont principalement :

- des coûts en termes de perte d'efficacité et de perte de parts de marché ;
- un manque de flexibilité et une faible capacité de réaction face à la concurrence ;
- l'ignorance des disparités de goûts et d'habitudes de consommation ;
- risque de démotivation des responsables locaux.

Plusieurs conditions sont requises pour mettre en œuvre une stratégie globale reposant sur la standardisation ;

- l'existence de segments homogènes transfrontaliers ;
- l'existence de segments substantiels, C'est à dire d'une taille suffisante pour justifier une standardisation et l'application d'un mix spécifique ;
- des capacités organisationnelles d'élaboration et de contrôle de ce type de politique.

C'est pourquoi les choix de standardisation sont faits plutôt par les grandes entreprises.

Section 2 : L'approche des marchés étrangers

2.1 L'étude des marchés étrangers

La réussite d'une politique de marketing international est conditionnée par la réalisation d'une étude approfondie des marchés visés. En effet, chaque marché national possède des spécificités qui doivent être identifiées et intégrées dans l'élaboration des actions marketing envisagées par l'entreprise. Une préparation judicieuse de l'entrée sur un nouveau marché permet d'éviter un échec lié à une méconnaissance des particularités locales.

Les premières études internationales ont été conduites par des sociétés américaines dans les années 1960 et 1970. Il s'agissait essentiellement d'études de comparaison avec le marché américain, fondées sur des approches quantitatives. Suite à l'internationalisation croissante des entreprises, les champs d'investigation des études internationales se sont diversifiés et les méthodologies utilisées sont étendues aux techniques d'étude qualitatives.

2.1.1 Typologie des études de marché internationales

Les études de marché internationales peuvent porter sur des domaines variés, tels que l'univers concurrentiel, la notoriété de l'entreprise et le comportement des consommateurs étrangers.

- **Le champ d'investigation des études internationales**

Les études de marché internationales peuvent être réparties en trois catégories principales :

- Les études relatives au macro-environnement ;
- Les études relatives au microenvironnement ;

- Les études relatives aux produits (et services) commercialisés par l'entreprise.

a.1) Les études relatives au macro-environnement :

Les études relatives au macro-environnement peuvent concerner l'environnement démographique, institutionnel, culturel, technologique et naturel. Elles ont souvent pour objectif de déterminer les marchés ou zones géographiques qui offrent les perspectives de développement les plus intéressantes. En effet, lorsque l'entreprise envisage de se développer sur les marchés internationaux, elle doit, dans un premier temps, sélectionner les pays qui offrent le meilleur potentiel par rapport à son offre de produits et de services.

a.2) Les études relatives au microenvironnement :

Les études relatives au microenvironnement peuvent porter sur les caractéristiques des marchés visés, le comportement des clients réels et potentiels de l'entreprise, l'univers concurrentiel et les systèmes de distribution. Ces données aident l'entreprise à élaborer une stratégie marketing et un marketing-mix appropriés.

a.3) Les études relatives à l'entreprise :

Les études relatives à l'entreprise peuvent concerner l'avantage concurrentiel détenu par l'entreprise, la perception de l'image et du positionnement, et les éléments du marketing-mix politique de produit, de prix, de distribution et de communication.

- **Les principales sources d'informations internationales**

Les sources d'information que l'entreprise peut utiliser pour réaliser une étude de marché internationale sont multiples. En fonction des objectifs de l'étude, l'entreprise peut privilégier des sources internes ou externes. De même, elle doit choisir entre des données primaires et des données secondaires (Mayrhofer, 2002)¹²¹.

¹²¹ MAYRHOFER (U.), « Environnement national et stratégies de rapprochement: une analyse des entreprises françaises et allemandes », Finance – Contrôle Stratégie, 2002, Vol. 5, N° 2, p. 61-84 et MAYRHOFER (U.), «Les rapprochements, forme d'internationalisation privilégiée par les entreprises?», Gestion – Revue Internationale de Gestion, 2005, Vol. 29, N° 4, p. 15-22

b.1) Les sources d'information internes et externes :

Dans le cadre d'une étude de marché internationale, il est conseillé de consulter les sources d'information internes avant de collecter des informations à l'extérieur de l'entreprise.

b.2) Les données primaires et secondaires :

En raison de la complexité et du coût associés à la réalisation d'une enquête sur les marchés étrangers, il est préconisé de consulter les données disponibles (données secondaires) avant de procéder à la récolte de données primaires.

Les données primaires sont des informations que l'entreprise choisit de collecter dans le cadre d'une enquête spécifique. Le recueil d'informations primaires est nécessaire lorsque les données secondaires sont insuffisantes pour répondre aux questions posées. L'entreprise peut réaliser une enquête auprès des consommateurs, des distributeurs, et/ou concurrents.

Les données secondaires désignent les données qui sont disponibles ou publiées. De nombreux organismes fournissent des statistiques et des informations relatives aux différents marchés géographiques.

2.1.2 Le déroulement d'une étude de marché internationale :

Lorsque l'entreprise choisit de réaliser une étude de marché internationale, elle doit, dans un premier temps, désigner le service qui sera chargé de réaliser l'étude.

a) Les acteurs d'une étude de marché internationale

L'entreprise peut décider de réaliser l'étude en interne, si le service marketing possède les moyens et les compétences requises pour effectuer l'étude. Elle peut aussi envisager de confier l'étude à une société d'études spécialisée.

Chacune de ces deux possibilités présente des avantages et des inconvénients qui sont indiqués dans le tableau ci après.

Tableau 5 : le choix des acteurs d'une étude de marché internationale.

Acteur de l'entreprise	Avantages	Inconvénients
Service marketing de l'entreprise	- Adaptation de l'étude aux contraintes de l'entreprise et de son secteur d'activité. - Suivi régulier de l'étude. - Coût limité.	- Barrières linguistiques et socioculturelles. - Connaissance limitée des sources d'information locales. - Accès difficile à certains types d'information (par exemple, sur la législation locale et la concurrence). - Risque de mauvaise interprétation des données récoltées.
Société d'études indépendante	- Expertise dans les études marketing - Accès aux sources. - Qualité des informations récoltées. - Objectivité et crédibilité.	- Coût généralement élevé. - Contrôle réduit de la réalisation de l'étude. - Risque de méconnaissance de l'entreprise commanditaire. - Risque de dérive par rapport aux objectifs fixés.

Source: Pasco-Berho Corinne, Marketing international, éd. Dunod, Paris: 2008.

b) Les étapes de réalisation d'une étude de marché internationale

Une étude de marché internationale s'effectue généralement en six étapes (cf. schéma 1) :

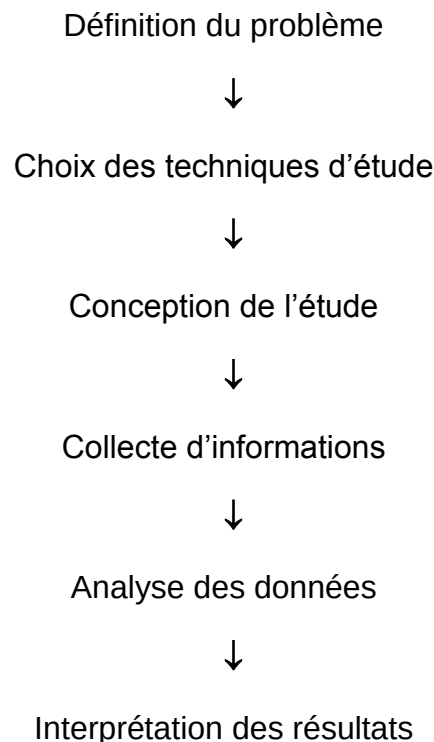
- la définition du problème à résoudre ;
- le choix des techniques d'étude ;
- la conception de l'étude ;
- la collecte d'informations ;
- l'analyse des données ;
- l'interprétation des résultats.

b.1) La définition du problème :

La première étape d'une étude de marché internationale consiste à définir avec précision le problème que l'entreprise cherche à résoudre. Le problème peut

concerner le macro-environnement, le microenvironnement et les produits commercialisés par l'entreprise sur un ou plusieurs marchés étrangers.

Schéma 4: Les étapes de réalisation d'une étude de marché internationale.



Source: Elaboration personnelle

b.2) Le choix des techniques d'étude :

Le choix des techniques d'étude dépend de la nature du problème posé. Si l'entreprise vise à analyser en profondeur des comportements des acteurs (exemple, les attitudes et motivations des consommateurs, distributeurs ou concurrents), le choix portera sur des méthodes qualitatives. Si l'objectif consiste à mesurer des opinions et des comportements effectifs, il est préconisé de privilégier des techniques d'étude quantitatives.

- Les techniques d'études qualitatives : Les techniques d'étude qualitatives, qui prennent souvent la forme d'études exploratoires, visent principalement à déterminer les opportunités et les risques associés au lancement d'un produit

sur un nouveau marché. Elles peuvent porter sur les attentes des consommateurs, le positionnement, le concept et le nom des produits ;

- Les techniques d'étude quantitatives : Les techniques d'étude quantitatives permettent de mesurer les opinions et comportements affichés par les individus ou des organisations. Elles nécessitent la réalisation de sondages effectués sur des échantillons qui doivent être représentatifs de la population étudiée. A l'issue de l'analyse, les résultats chiffrés donnent la mesure du phénomène étudié.

b.3) La conception de l'étude :

Dans la conception de l'étude, l'entreprise doit prêter une attention particulière aux questions qui seront posées aux interlocuteurs dans différents pays et à la constitution de l'échantillon.

b.4) La collecte d'informations :

La collecte d'informations dans le cadre d'une étude qualitative peut s'effectuer à l'aide d'entretiens individuels, de réunions de groupe, de méthodes projectives et de techniques d'observation (Mayrhofer, 2002).

Les entretiens individuels, qui peuvent être non-directifs ou semi-directifs, impliquent une discussion en face à face entre l'enquêteur et les personnes interrogées. Dans les entretiens non-directifs, les personnes interrogées s'expriment librement sur un thème sans qu'on leur pose des questions précises.

Dans le domaine des études quantitatives, les informations sont souvent recueillies à l'aide de questionnaires, qui peuvent être administrés par voie postale, par courrier électronique, par téléphone et en face à face (par exemple, dans la rue,

devant un magasin). Pour les enquêtes réalisées dans des pays éloignés ou pour les enquêtes menées simultanément dans plusieurs pays, l'administration des questionnaires par courrier électronique permet de réduire sensiblement les coûts et les délais.

b.5) L'analyse des données :

L'analyse des données peut être réalisée à l'aide de méthodes statistiques et explicatives. Les méthodes descriptives permettent de résumer et de synthétiser des données brutes d'enquêtes. L'entreprise peut utiliser des méthodes classiques (tris à plat, tris croisés, calculs de moyennes et de dispersion).

Les méthodes explicatives visent à mesurer les liaisons entre une ou plusieurs variables expliquées (variables dépendantes) et des variables explicatives (variables indépendantes).

b.6) L'interprétation des résultats :

Après l'analyse statistique des données, il convient d'interpréter les résultats obtenus dans le cadre de l'enquête.

2.2 Les modes d'entrée sur les marchés étrangers

Lorsque l'entreprise envisage de développer ses activités sur les marchés internationaux, elle est confrontée au choix d'un mode d'entrée approprié. Cette décision joue un rôle capital, car elle conditionne dans une large mesure la mise en œuvre de la stratégie marketing et du marketing-mix.

2.2.1 Le choix du mode d'entrée sur les marchés étrangers

Le choix d'un mode d'entrée approprié constitue une décision difficile. En effet, les modes d'entrée couvrent une grande variété de formes de développement dont chacune présente des avantages et des inconvénients. Le choix doit s'effectuer en

fonction des critères propres à l'entreprise, mais aussi en fonction de critères liés au marché visé.

a) Les principaux modes d'entrée sur les marchés étrangers

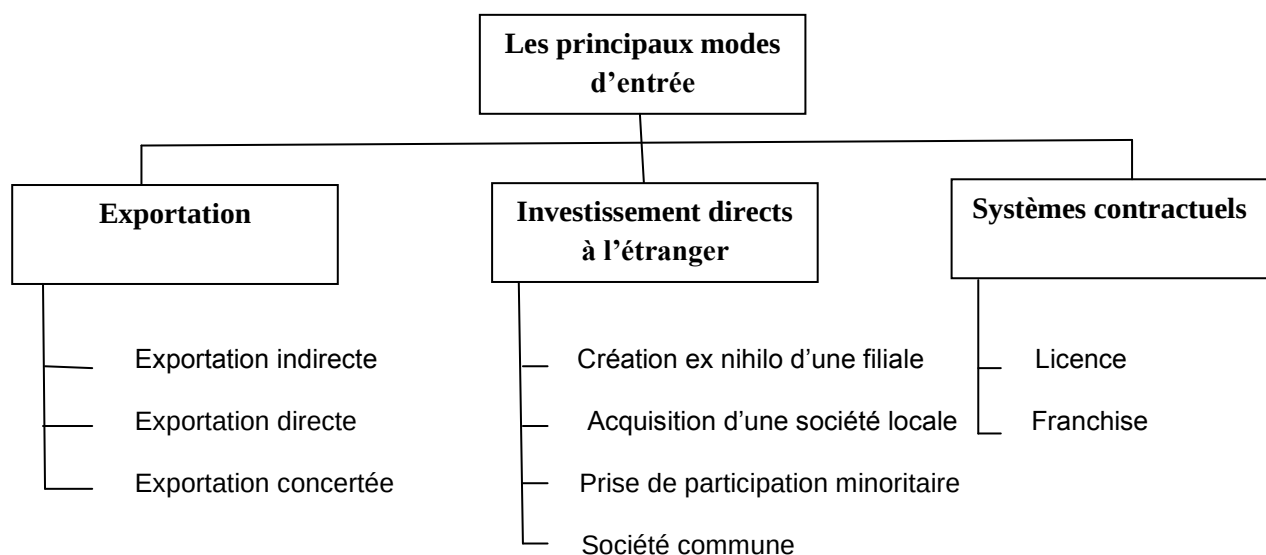
Les modes d'entrée sur les marchés étrangers sont multiples et susceptibles d'évoluer dans le temps.

Les différents modes d'entrée sur les marchés étrangers peuvent être répartis en trois catégories principales :

- L'exportation ;
- L'investissement direct (relation société-mère-filiale) ;
- Les systèmes contractuels de transfert de savoir-faire (relation partenaire à partenaire).

Le schéma cinq (5) présente les différentes formes d'engagement international et leurs modalités de réalisation.

Schéma 5 : Les principaux modes d'entrée sur les marchés étrangers.



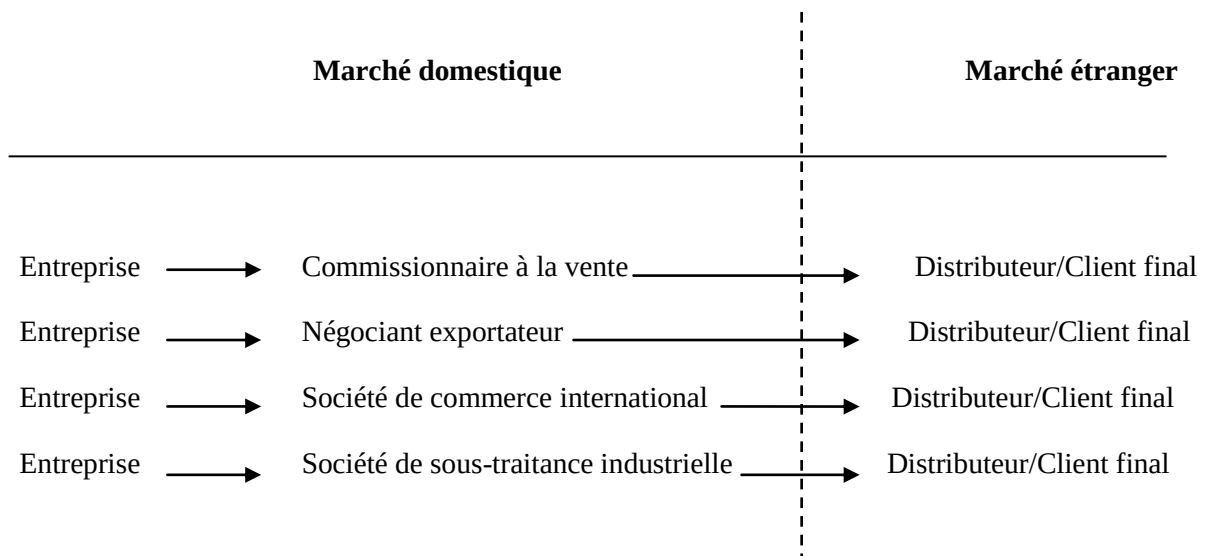
Source : Adapté de Mayrhofer Ulrike, Marketing international, éd. Economica, Paris: 2004.

a.1) Les activités d'exportation :

L'exportation, définie comme la vente de produits et/ou de services à l'étranger, constitue la forme la plus traditionnelle du développement international des firmes.

- L'exportation indirecte conduit l'entreprise à confier la vente de ses produits ou services à des tiers. La fonction commerciale est «sous-traitée» à des intermédiaires qui sont localisés dans le pays d'origine de la société. L'entreprise a la possibilité de recourir à un commissionnaire, à un négociant exportateur, à une société de commerce international ou d'exporter par l'intermédiaire d'un contrat de sous-traitance industrielle;
- Le commissionnaire à la vente est un commerçant qui agit en son propre nom ou sous nom social, pour le compte de l'exportateur. Il s'occupe de la prospection, de la vente, de l'expédition des marchandises, de diverses formalités administratives et de la facturation ;
- Un négociant exportateur agit pour son propre compte et achète ferme une marchandise dont il assume entièrement la responsabilité de commercialisation à l'étranger ;
- Une société de commerce international (SCI) se charge de la vente d'une marchandise à l'étranger tout en offrant de nombreux services (stockage, assurance, financements, saisie et traitement d'informations, transfert de technologies) ;
- Le contrat de sous-traitance industrielle, des entreprises d'une taille généralement modeste livrent des fournitures à des sociétés d'ingénierie ou à d'autres entreprises ayant conclu des contrats de livraisons ou de travaux à l'étranger.

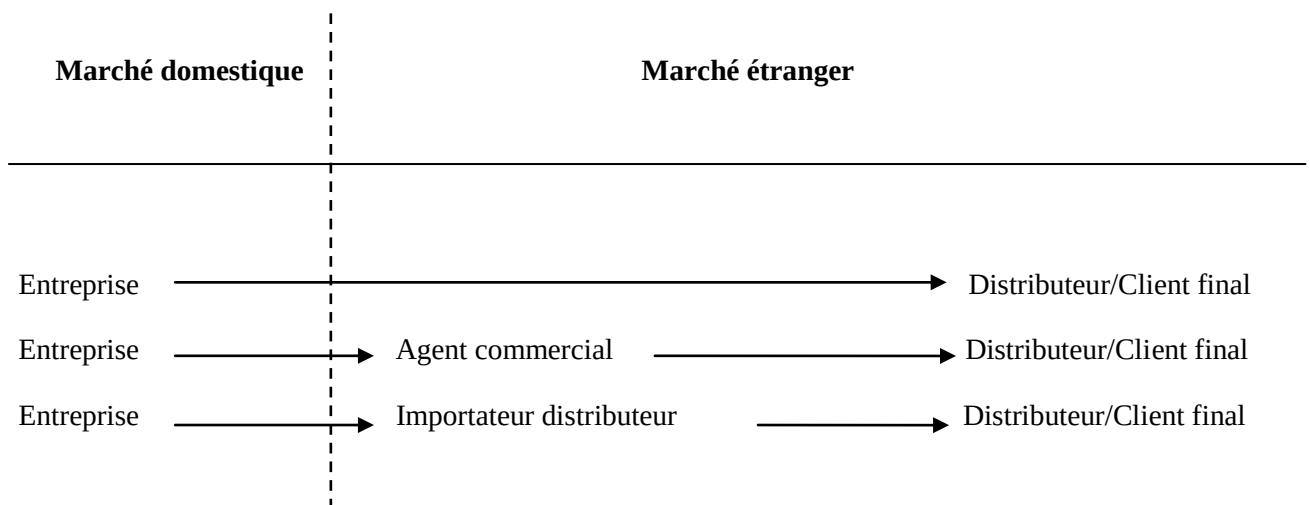
Schéma 6: l'exportation indirecte



Source : Adapté de Mayrhofer Ulrike, Marketing international, éd. Economica, Paris: 2004.

- L'exportation directe : l'entreprise est amenée à nouer des relations commerciales soit avec les clients finaux soit avec des intermédiaires localisés à l'étranger. L'exportation directe offre généralement une meilleure maîtrise de la commercialisation des produits et services exportés que l'exportation indirecte ;
- La vente directe aux clients étrangers (distributeurs ou clients finaux) peut se réaliser à travers des catalogues, le téléachat ou internet ;
- L'agent commercial dans le pays importateur est un commerçant mandaté par la société exportatrice pour des affaires en son nom et pour son compte ;
- L'importateur distributeur est un commerçant localisé à l'étranger, qui achète et vend sous son propre nom (ou sa propre marque) les produits de l'exportateur.

Schéma 7: l'exportation directe



Source : Adapté de Mayrhofer Ulrike, Marketing international, éd. Economica, Paris: 2004.

- L'exportation concertée : peut se traduire par des actions collectives à l'exportation ou un contrat de *Peggy back* ;
- Les actions groupées impliquent une collaboration entre plusieurs entreprises qui peut porter sur différentes activités liées à l'exportation, telles que la réalisation d'études de marché, la représentation commerciale, la promotion ;
- Le *Peggy back*, également appelé «exportation kangourou», est une forme de coopération commerciale qui consiste à se faire représenter et distribuer par une entreprise étrangère sur le circuit de distribution généralement établi par cette dernière.

a.2) Les investissements directs à l'étranger :

L'investissement direct à l'étranger (IDE)¹²² [*Foreign Direct Investment, FDI*] se traduit par un investissement capitalistique¹²³ dans une société localisée à

¹²² Cela tient compte de la politique de change du pays receveur et « pose la question de savoir si il faut un taux de change plutôt stable et donc un ancrage nominal (effet de crédibilité) ou un taux de change plutôt bas (effet de compétitivité). Avec des effets très ambigus du change tant empiriquement que théoriquement. En effet, tout dépend de la nature de la spécialisation du pays. Par exemple, un ancrage crédible, en permettant de lutter contre l'inflation (effet de compétitivité) et en supprimant la volatilité et donc le risque peut attirer les IDE. Or ces politiques qui conduisent à une appréciation du taux de change réel peuvent gêner les IDE de réexportation. Cependant les pays producteur de pétrole peuvent avoir d'autres ambitions pour le change », dans, M.ALAYA . D.NICET-CHENAF. E. ROUGIER, Politique d'attractivité des IDE et dynamique de croissance et de convergence dans les Pays du Sud Est de la Méditerranée, Cahiers du GREThA n° 2007 – 06 Juin 2007

l'étranger avec pour objectif d'exercer un certain degré de contrôle sur l'entité visée et d'intervenir dans sa gestion.

- La création ex nihilo d'une filiale, synonyme du terme anglo-saxon *greenfield investment*, implique la mise en place d'une structure de forme sociétaire. Elle peut concerner les différentes activités de la chaîne de valeur ;
- L'acquisition correspond à la prise de contrôle majoritaire ou de 100% du capital d'une société locale ;
- La prise de participation minoritaire dans le capital d'une société locale désigne une prise de participation, unilatérale ou croisée, dans le capital d'une entreprise étrangère, qui est inférieure ou égale à 50% ;
- La société commune désigne une société constituée et gérée par deux ou plusieurs entreprises indépendantes. Celles-ci se répartissent le capital de la société mise en place. L'expression est synonyme des notions de co-entreprise, d'entreprise conjointe et du terme anglo-saxon *equity joint venture* (joint venture à capitaux).

a.3) Les systèmes contractuels de transfert de savoir-faire :

Les systèmes contractuels de transfert de savoir-faire sont des modes de coopération qui associent au moins deux partenaires et qui sont formalisés par un contrat. Ils sont fondés sur des savoirs faire transmissibles.

- Dans le cadre d'une licence, l'entreprise accorde le droit d'exploitation d'une technique (portant sur un brevet, un procédé de fabrication, un modèle, etc.) dans un espace géographique donné et pour une période définie. En

¹²³ « Il faut noter que la libéralisation commerciale devrait voir certains flux d'IDE enregistrer un rythme de croissance ralenti notamment ceux qui ont eu pour objectif de contourner les barrières commerciales. A cette thèse de substitution entre flux d'IDE et flux commerciaux s'oppose la thèse de complémentarité qui explique comment la montée des IDE a entraîné une intensification des échanges commerciaux. Il s'agit dans ce cas d'IDE se localisant pour exploiter un avantage comparatif donnant lieu à des exportations de biens vers le marché d'origine de la firme ou d'autres marchés tiers. Même dans le cas où l'idée vient se substituer aux importations du pays d'accueil (aux exportations du pays d'origine), il est source de création de flux commerciaux notamment en termes d'importation de biens intermédiaires. Ce dernier cas permet de réfuter l'argument de ceux qui voient en l'IDE une source de desserrement de la contrainte externe », dans, M Camara (2002) « IDE, intégration régionale et convergence/divergence des revenus : les leçons de NPI d'Amérique latine et d'Asie du Sud Est », communication aux 6ème rencontres Euro-méditerranéennes, CEMAFI, Université de Nice 25-27 Septembre

contrepartie, le bénéficiaire du contrat est tenu de verser des redevances périodiques ou *royalties* au propriétaire concédant ;

- La franchise consiste à concéder le droit d'utilisation d'une marque ou d'une enseigne (avec les connaissances, les méthodes et les pratiques industrielles et commerciales qu'elle regroupe) à un réseau de franchisés. Ceux-ci doivent respecter les règles de commercialisation fixées par le franchiseur, acquitter un droit d'entrée et verser des redevances qui sont souvent proportionnelles au chiffre d'affaires réalisé dans le cadre de la franchise.

b) Les principaux facteurs de choix du mode d'entrée

Dans le choix du mode d'entrée, l'entreprise doit considérer des facteurs internes, mais aussi des caractéristiques inhérentes au marché étranger. La décision peut être prise à l'aide d'une matrice d'évaluation qui est présentée dans le tableau ci après :

Tableau 6: La matrice d'évaluation des modes d'entrée sur les marchés étranger

Facteurs d'évaluation	Modes d'entrée		
	Exportation	Investissement direct à l'étranger	Système contractuel de transfert de savoir-faire
Facteurs internes : Objectifs stratégiques Coût Ressources Expérience internationale Produit Contrôle			
Facteurs externes : Potentiel du marché Concurrence Environnement économique Législation Consommateurs Risques			

Source: Pasco-Berho Corinne, Marketing international, éd. Dunod, Paris: 2008.

2.2.2 Les rapprochements : un mode d'entrée privilégié des entreprises

Depuis le début des années 1980, les rapprochements¹²⁴ d'entreprises (alliances coopératives, fusion-acquisition) se sont considérablement développés à l'échelle internationale. La mondialisation économique et la construction d'espaces économiques intégrés ont fortement accentué le processus.

Les opérations¹²⁵ de rapprochement couvrent une grande variété de liaisons inter-firmes, allant des accords de coopération purement contractuels à l'intégration totale des entités associées.

a) Les alliances coopératives internationales

L'alliance coopérative¹²⁶ internationale correspond à une forme de développement où deux ou plusieurs entreprises de nationalités différentes décident de mettre en commun des ressources dans le but d'atteindre des objectifs communs ; les partenaires préservent leur indépendance suite à la formation de l'alliance. La coopération peut être formalisée par un contrat, un groupement ou une société commune. Elle peut être accompagnée d'une prise de participation minoritaire dans le capital du partenaire.

b) Les fusions-acquisitions internationales

Dans le cas d'une fusion internationale, deux ou plusieurs entreprises de nationalités différentes réunissent leur patrimoine au profit d'une société nouvelle. L'objectif est de combiner au mieux les ressources des entités ainsi associées. Dans une acquisition internationale, une firme prend le contrôle d'une entité localisée à

¹²⁴ Les rapprochements peuvent être définis comme des accords à caractère stratégique noués entre au moins deux firmes indépendantes qui choisissent de mettre en commun tout ou partie de leurs ressources (technologiques, productives, commerciales, etc.). La théorie des coûts de transaction permet de répartir les différentes modalités de réalisation en deux catégories principales : les alliances coopératives (modes hybrides) et les fusions-acquisitions (relations hiérarchiques) (Williamson 1991).

¹²⁵ Comme toute manœuvre stratégique, les alliances coopératives et les fusions-acquisitions peuvent emprunter trois voies de développement principales : l'expansion horizontale, l'intégration verticale et la diversification (Paturel 1997)

¹²⁶ Elle permet de partager les risques associés à l'opération envisagée avec le partenaire impliqué (Tayeb 2001 ; Urban, Vendemini 1994) et peut constituer une première étape vers une fusion-acquisition (Hennart et al. 1998 ; Kogut 1991).

l'étranger et l'intègre en son sein¹²⁷. La société exerce alors le pouvoir sur l'entité acquise et apporte les ajustements nécessaires tout en maintenant ses propres structures de fonctionnement.

2.3 Les décisions stratégiques du développement international

Lorsque l'entreprise décide d'entrer sur un ou plusieurs marchés étrangers, elle doit prendre un certain nombre de décisions stratégiques et organisationnelles qui lui permettent d'optimiser son développement international. Ces décisions déterminent dans une large mesure la mise en œuvre des actions marketing.

Dans le cadre de sa politique de marketing international, l'entreprise peut choisir entre trois stratégies principales :

- La stratégie de standardisation ;
- La stratégie d'adaptation ;
- La stratégie de standardisation adaptée.

Cette décision est étroitement liée à l'univers concurrentiel dans lequel évolue l'entreprise.

2. 3.1 L'analyse de l'univers concurrentiel

Dans l'analyse de l'environnement concurrentiel, l'entreprise doit plus spécifiquement examiner la structure de son secteur d'activité et des avantages qu'elle détient par rapport à la concurrence. A cette fin, elle peut utiliser les outils d'analyse proposés par M. E. Porter.

a) Les cinq forces concurrentielles

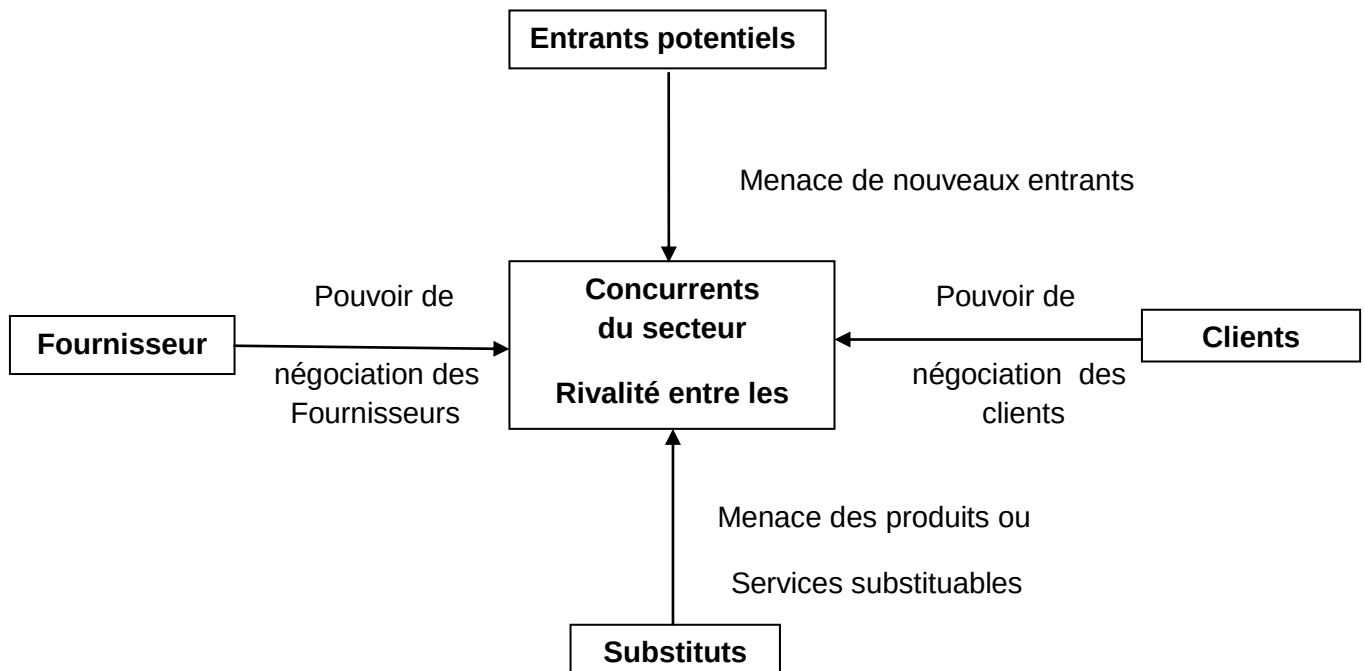
Selon M. E. Porter (1982)¹²⁸, la structure d'un secteur d'activité peut être appréciée à partir de cinq forces concurrentielles (cf. schéma 7) :

¹²⁷C'est « Sous l'impulsion de la globalisation des marchés et de la concurrence, les firmes multinationales cherchent à diversifier la localisation géographique de leurs activités dans le but d'accroître leur performance globale » (Mayrhofer, 2011 ; p. 15)

¹²⁸ PORTER M.E. (1980) Competitive strategy : Techniques for analysing industries and competitors, Free Press, New York.Trad. PORTER M. E. (1982) Choix stratégique et concurrence, Economica, Paris. Porter M.E. (1982).- Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie.- Economica, Paris

- La rivalité entre concurrents existants ;
- La menace d'entrée de nouveaux concurrents ;
- La menace de l'arrivée de produits ou de services de substitution ;
- La position de force des fournisseurs ;
- La position de force des clients.

Schéma 8 : les cinq forces concurrentielles



Source : M. E. Porter (1982), p.4

Le jeu concurrentiel résultant de ces cinq forces varie d'un secteur à l'autre et détermine la rentabilité à long terme du secteur considéré. Les cinq forces concurrentielles influencent les prix praticables par les entreprises, les coûts qu'elles doivent supporter et les investissements qu'elles doivent réaliser pour rester compétitives.

b) L'avantage concurrentiel

Pour réussir dans son univers concurrentiel, l'entreprise doit construire un avantage concurrentiel durable. Les sources de l'avantage concurrentiel peuvent être

identifiées à l'aide de la chaîne de valeur. Développée par M. E. Porter (1986)¹²⁹, la chaîne de valeur permet de décomposer la firme en neuf activités élémentaires. Ces activités, qui sont connectées entre elles au sein de la chaîne de valeur, peuvent être réparties en deux catégories : les activités principales et les activités de soutien.

c) Les principales stratégies de marketing international

Dans le cadre de la définition de la politique de marketing international, l'entreprise peut choisir entre trois stratégies principales :

- La stratégie de standardisation ;
- La stratégie d'adaptation ;
- La stratégie de standardisation adaptée.

c.1) La stratégie de standardisation :

La stratégie de standardisation (global marketing) est fondée sur l'hypothèse que les besoins des consommateurs de différents pays ont tendances à s'homogénéiser. Elle s'appuie sur l'existence de segments homogènes à l'échelle internationale, qui permettent à l'entreprise d'adopter la même politique marketing, sur différents marchés géographiques.

c.2) La stratégie d'adaptation :

La stratégie d'adaptation (local marketing)¹³⁰ est centrée sur les particularités des marchés locaux. Elle met l'accent sur les différences entre les consommateurs plutôt que sur les similitudes. Dans le cadre d'une telle stratégie, l'entreprise adapte sa politique, marketing, aux spécificités¹³¹ de chaque marché.

¹²⁹ PORTER M. (1986) - L'avantage concurrentiel, Inter Editions, p. 7-200 & PORTER M. E. (1985) Competitive advantage : Creating and sustaining superior performance, Free Press, New York

¹³⁰ Dans un contexte où incertitude et diversité contraignent les entreprises à une adaptabilité croissante, le modèle Coca Cola de standardisation n'est absolument plus envisageable

¹³¹ C'est un état d'esprit qui garantit, par l'adaptation, la satisfaction des besoins des consommateurs et in fine la croissance

c.3) La stratégie de standardisation adaptée :

La stratégie, de standardisation adaptée¹³² (glocal marketing, « Think global, act local. »)¹³³, constitue une voie intermédiaire, entre la standardisation et l'adaptation de la politique marketing. Elle consiste à standardiser les actions marketing, dès lors que les marchés le permettent¹³⁴, tout en adaptant certains éléments de la politique, marketing (par exemple, la composition des produits, la campagne publicitaire menée) aux exigences des marchés locaux.

2.3.2 L'élaboration du plan de marketing international

Le plan de marketing international est un document qui détermine, pour une période déterminée, les principales actions marketing envisagées pour un produit, une gamme de produit ou une marque sur un ou plusieurs marchés étrangers.

L'élaboration du plan de marketing international est étroitement liée à la stratégie de marketing international choisie par l'entreprise. Si l'entreprise a opté pour une stratégie de standardisation (global marketing), il convient de concevoir un plan marketing pour l'ensemble des marchés visés afin d'assurer une cohérence entre les actions menées. A l'inverse, si l'entreprise poursuit une stratégie d'adaptation (local marketing), il est préférable de mettre au point un plan marketing pour chaque marché géographique. Enfin, si l'entreprise poursuit une stratégie de standardisation adaptée (glocal marketing), il est conseillé de préparer un plan d'actions destiné à chaque pays.

Le plan marketing international se compose de trois parties principales :

- Le diagnostic ;
- La stratégie marketing ;
- Le marketing-mix.

¹³² Un des principaux défis des entreprises internationales consiste à trouver l'équilibre entre standardisation mondiale et customisation locale

¹³³ Adapter une offre globale au niveau local. Comprendre : pensez l'offre au niveau de chaque région pour l'intégrer dans une stratégie globale de création de valeur.

¹³⁴ Michel Hébert constate que « les plus grands succès de ces dernières années tels Google, Facebook ou Twitter ne sont pas nés d'un plan préétabli mais d'hésitations et d'adaptations pour comprendre et répondre aux attentes des utilisateurs ». Dans, Le marketing et la communication face à l'imprévisible (L'Harmattan), 2011.

a) Le diagnostic

Le diagnostic recense les principaux points forts et points faibles de l'entreprise et de son environnement international. Il est souvent présenté sous forme de deux tableaux récapitulatifs, l'un consacré au diagnostic interne (forces/faiblesse), et l'autre au diagnostic externe (opportunités/menaces). L'ensemble constitué par ces deux tableaux est désigné par le terme d'analyse SWOT (*Strengths/Weaknesses, Opportunities/Threats*).

b) La stratégie marketing

La stratégie marketing¹³⁵ fixe les orientations stratégiques envisagées par l'entreprise sur le(s) marché(s). Comme elle conditionne la réussite de l'entreprise à moyen et long terme, elle doit s'appuyer sur une analyse approfondie des forces et faiblesses de l'entreprise et des opportunités et menaces de son environnement (analyse SWOT). La stratégie marketing comporte généralement cinq éléments :

- Les objectifs escomptés ;
- La segmentation du marché ;
- La cible, et éventuellement le cœur de la cible (les prospects les plus importants) ;
- Le positionnement du produit
- Les éléments-moteurs du marketing-mix

Il paraît important de noter que, pour un même produit, l'entreprise peut choisir des stratégies marketing différenciées suivant les pays¹³⁶.

¹³⁵ La fonction marketing, en raison de sa position à la frontière entre l'intérieur et l'extérieur de l'organisation (fonction frontière ou boundary role function), mais aussi de son rôle moteur de l'internationalisation, doit composer avec deux sources principales de diversité culturelle qui naissent des interfaces et des interactions entre l'entreprise et son environnement externe et interne.

¹³⁶ L'évolution multiforme des cultures dans la mondialisation a des conséquences très vastes sur la conception puis le déploiement des programmes de marketing international.

c) Le marketing-mix

Le marketing-mix comporte quatre éléments

- La politique de produit ;
- La politique de prix ;
- La politique de distribution ;
- La politique de communication.

Pour chaque élément, il convient de définir judicieusement les objectifs, les actions envisagées et les justifications.

La réussite d'une entreprise sur les marchés étrangers est conditionnée par le choix d'une stratégie marketing et d'une structure organisationnelle appropriée. L'orientation choisie détermine dans une large mesure les décisions du marketing opérationnel, et plus précisément la politique de produit, de prix, de distribution et de communication. Si l'entreprise privilégie une politique de standardisation (global marketing), elle s'efforcera d'élaborer un marketing-mix identique pour l'ensemble des marchés. A l'inverse, dans le cadre d'une politique d'adaptation (local marketing), l'entreprise concevra le marketing-mix en fonction des spécificités inhérentes aux différents marchés. Enfin, une politique de standardisation adaptée (glocal marketing) implique une certaine cohérence entre les actions menées, même si certains aspects du marketing-mix pourront être adaptés aux exigences des marchés locaux.

Section3 : le marketing mix à l'international

3.1 La politique de produit internationale

La politique de produit internationale comporte deux décisions principales :

- L'élaboration de la gamme de produits ;
- La définition des caractéristiques de chaque produit.

3.1.1 L'élaboration d'une gamme de produits

Les grandes entreprises gèrent souvent plusieurs gammes de produits. Celles-ci peuvent appartenir à un même domaine d'activité stratégique ou à des domaines d'activité stratégiques différents.

a) La détermination des domaines d'activités stratégiques

La détermination des domaines d'activité stratégiques est une décision qui relève de la politique générale de l'entreprise. Pour optimiser l'allocation des ressources aux différents domaines d'activité stratégiques, l'entreprise peut utiliser les matrices d'évaluation proposées par les cabinets de conseil.

a.1) La définition d'un domaine d'activité stratégique :

Les domaines d'activité stratégiques (DAS) désignent les métiers exercés par l'entreprise. Ils peuvent être définis à partir de trois dimensions principales : la fonction remplie par le produit, la technologie utilisée et la catégorie de clientèle visée.

a.2) L'analyse des domaines d'activité stratégiques :

Plusieurs cabinets de conseil ont développé des outils qui visent à améliorer la gestion des domaines d'activité stratégiques. Les cabinets américains Boston

Consulting Group¹³⁷ et McKinsey¹³⁸ ont élaboré des matrices qui permettent de positionner les domaines d'activité stratégiques d'une entreprise à partir de deux indicateurs.

Dans la matrice mise au point par le Boston Consulting Group (matrice BCG)¹³⁹, les activités d'une entreprise sont positionnées en fonction du taux de croissance du marché (ou du secteur d'activité auquel appartient le DAS) et de la part de marché relative (part de marché détenue par l'entreprise par rapport au principal concurrent). La matrice permet de distinguer quatre types d'activités :

- Les dilemmes (ou points d'interrogation, *question marks*) qui désignent des activités à faible part de marché dans un marché en forte croissance ;
- Les stars (ou vedettes, *stars*) qui connaissent une part de marché élevée dans un marché en forte croissance ;
- Les vaches à lait (cash cows) qui disposent d'une forte part de marché d'un marché en faible croissance ;
- Les poids morts (ou gouffres financiers, *dogs*) qui ne connaissent ni part de marché importantes ni croissance.

A l'issue de l'analyse, l'entreprise peut décider de développer (stratégie classique pour transformer des dilemmes en stars), de maintenir (stratégie appliquée aux vaches à lait dont l'avenir est assuré), d'exploiter (améliorer la rentabilité à court terme, stratégie souvent adoptée pour les vaches à lait sans avenir et les poids morts)

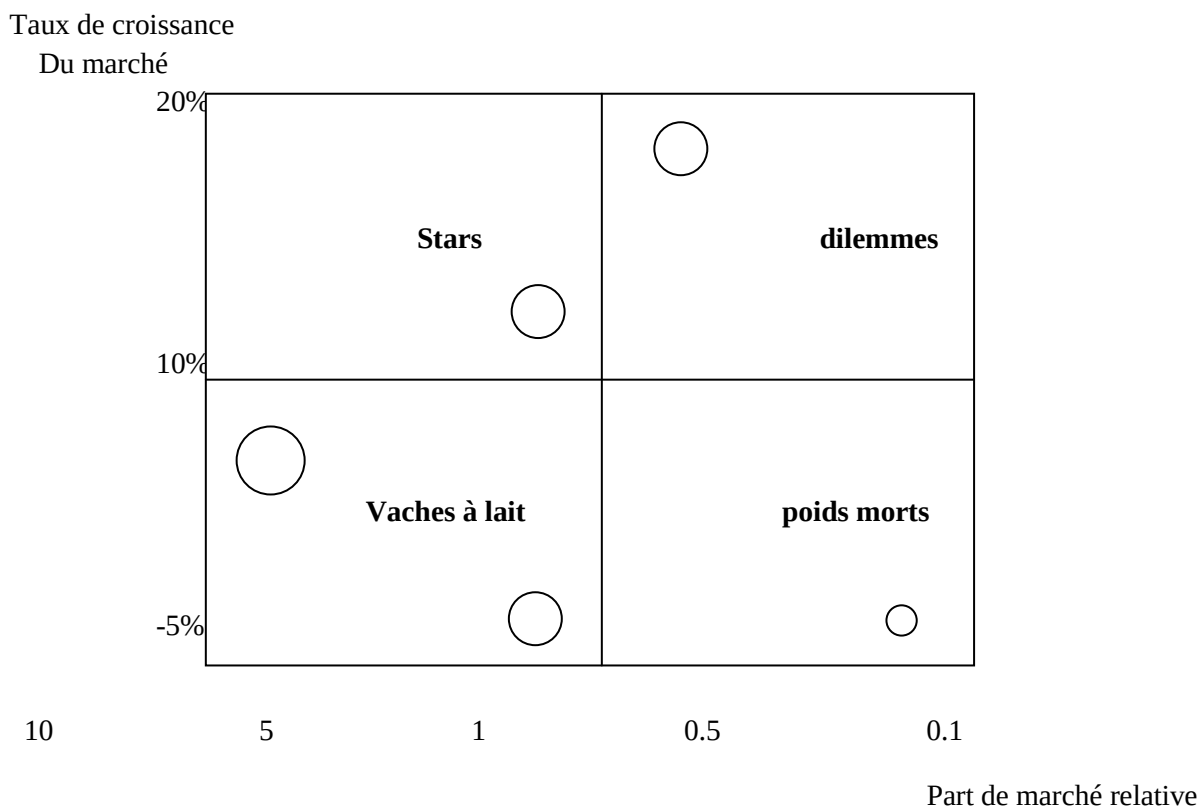
¹³⁷ Le cabinet s'est formée en 1963 quand Bruce Henderson, ancien élève de la Harvard Business School quitte Arthur D. Little pour prendre la direction d'une nouvelle division « Conseil » de la Boston Safe Deposit and Trust Company. En 2014, l'entreprise était classée comme l'un des cabinets de conseil en management les plus prestigieux au monde. Dans les années 1970, le cabinet a créé et popularisé la « Matrice croissance / part de marché », un graphique simple visant à aider les entreprises à décider de l'allocation de liquidités entre leurs différentes activités. C'est une matrice qui privilégie une logique financière ; cette matrice est fondée sur le concept de courbe d'expérience. Présentant des limites et en réponse aux critiques, BCG a proposé plus tard une seconde matrice appelée BCG2, dans laquelle le cabinet croise l'avantage de prix (différenciation) à l'avantage coût (domination par les coûts), qui donne lieu à 4 types de stratégies selon l'importance de l'avantage détenu par l'entreprise.

¹³⁸ Le cabinet McKinsey & Company est un Cabinet américain d'audit et de conseil qui a été fondé à Chicago en 1926 par James Oscar McKinsey, un professeur renommé de l'université de Chicago. Le cabinet propose une matrice construite sur la même base à deux dimensions : - Attrait du marché à MT (diagnostic externe) - Force compétitive ou position concurrentielle (diagnostic interne). Sans aller plus dans le détail, la matrice du cabinet de consulting ADL, adoptant toujours le même principe, croise plutôt le cycle de vie du secteur avec la position concurrentielle

¹³⁹ Boston Consulting Group [1972], Perspectives et Stratégie, vol. 32

ou d'abandonner une activité (cas général des poids morts et des dilemmes qui durent trop longtemps), les quatre types d'activités sont présentés dans le schéma .

Schéma 9 : La matrice d'évaluation développée par le Boston Consulting Group



Source : Mayrhofer (2002), p. 68.

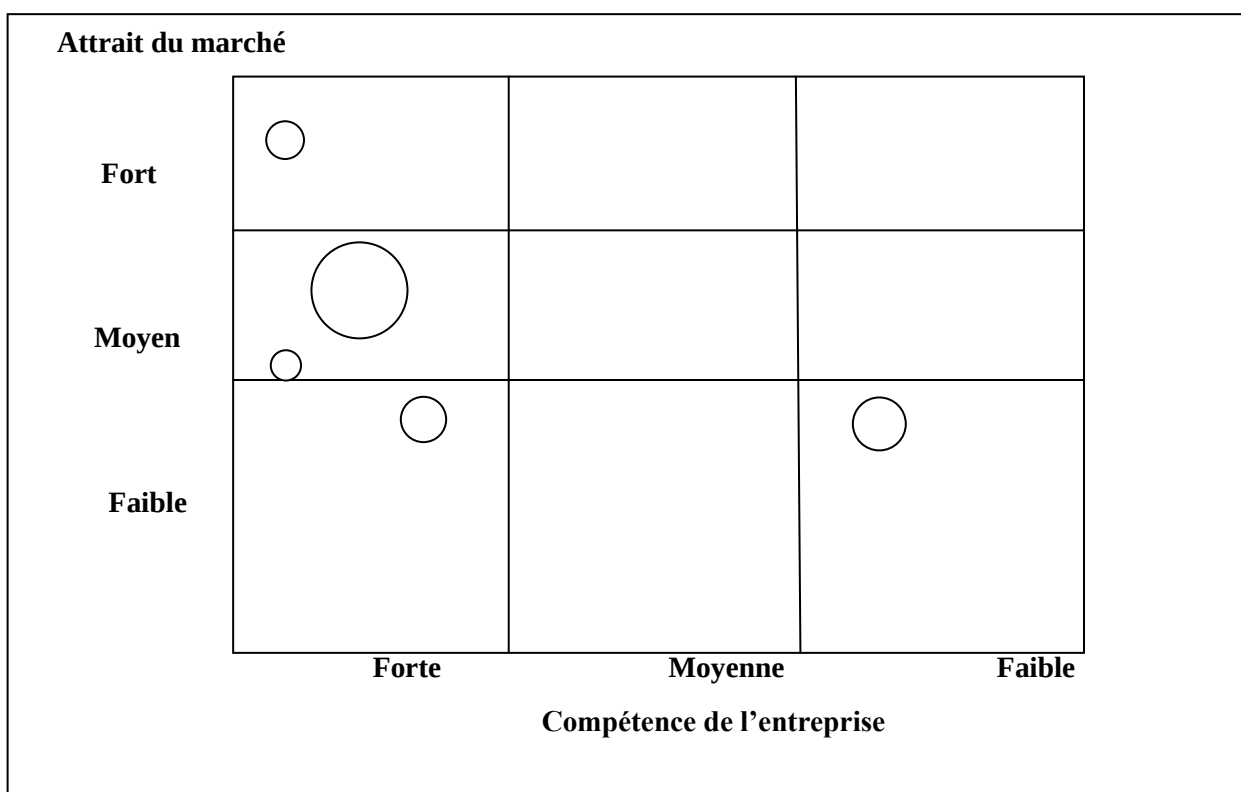
La matrice McKinsey s'appuie également sur deux critères composites, à savoir l'attrait¹⁴⁰ du marché et la compétence de l'entreprise. L'attrait d'un marché résulte d'une pondération entre différents facteurs, tels que la taille du marché, le taux de croissance du marché, le taux moyen de marge brute, les perspectives d'innovation technologique et l'importance des investissements requis pour entrer sur le marché ou pour s'y maintenir.

La compétence de l'entreprise sur le marché est appréciée à partir d'une combinaison de sous-critères comme la part de marché, l'importance des ressources

¹⁴⁰ Selon Mc Kinsey, la valeur d'un secteur pour une entreprise dépend de deux éléments complémentaires : la qualité intrinsèque du secteur et l'adéquation entre les facteurs de succès de ce secteur et les forces propres de l'entreprise.

financières, technologiques et humaines qu'elle pourrait y consacrer, ses coûts de revient relatifs, la qualité et l'originalité des produits¹⁴¹, son image et sa réputation, et les relations établies avec les distributeurs, trois niveaux sont distingués : fort, moyen, faible. Les activités d'une entreprise sont classées dans les neuf cases de la matrice : plus l'attrait du marché et la compétence de l'entreprise pour une activité donnée sont importants, plus elle est rentable pour l'entreprise. Le schéma 9 montre l'exemple d'une matrice élaborée par le cabinet de conseil McKinsey.

Schéma 10: La matrice d'évaluation développée par le cabinet McKinsey



Source: Mayrhofer Ulrike, Marketing international, éd. Economica, Paris: 2004.

b) La gestion d'une gamme de produits

Un domaine d'activité stratégique peut comporter plusieurs gammes de produits. Pour chaque gamme de produits, il convient de définir la largeur, la profondeur et la longueur.

¹⁴¹ Ce type d'analyse convient particulièrement quand une entreprise envisage de se diversifier. Le cas de la diversification des sirops Teisseire dans les sorbets fruités résulte probablement du constat que, l'originalité du produit et le savoir-faire en matière d'achat de fruits constitue un facteur-clé de succès.

b.1) La définition d'une gamme de produits :

Une gamme désigne un ensemble de produits qui sont destinés à satisfaire une même catégorie de besoins, qui s'adressent au même type de clientèle et qui sont vendus dans les mêmes points de vente.

Après la détermination des différents domaines d'activité stratégiques et des gammes de produits associées, l'entreprise doit judicieusement définir les composantes de chaque gamme de produits. Elle doit prêter une attention particulière à l'équilibre et à la cohérence des différentes gammes commercialisées.

b.2) La largeur, la profondeur et la longueur d'une gamme de produits :

En règle générale, une gamme peut être décomposée en plusieurs lignes de produits. La largeur d'une gamme désigne le nombre de lignes de produits qu'elle comporte.

Chaque ligne de produits peut être déclinée en plusieurs versions (ou modèles), développées à partir d'un produit de base. On appelle profondeur d'une ligne le nombre de modèles dans chaque ligne de produits.

La largeur d'une gamme désigne le nombre total de versions (ou modèles) proposées au sein d'une gamme de produits.

Dans la gestion internationale d'une gamme de produits, l'entreprise peut décider de modifier la largeur et/ou la profondeur des gammes proposées en fonction des attentes des consommateurs et en fonction de la concurrence. Suivant les marchés, il peut être souhaitable d'accroître ou de réduire la largeur et la profondeur des gammes commercialisées.

3.1.2 La commercialisation des produits sur les marchés internationaux

Lorsque l'entreprise souhaite commercialiser ses produits sur différents marchés géographiques, elle peut soit concevoir des produits identiques soit adapter le produit aux spécificités des marchés locaux. Une adaptation implique une modification des attributs physiques, de service et/ou symboliques du produit.

a) Les attributs physiques, et symboliques d'un produit

Dans l'approche marketing, un produit est considéré comme un ensemble d'attributs qui sont destinés à satisfaire le consommateur. Ces attributs peuvent être répartis en trois catégories principales :

- Les attributs physiques ;
 - Les attributs de service ;
 - Les attributs symboliques.
-
- Les attributs physiques d'un produit :
Les attributs physiques désignent les caractéristiques intrinsèques du produit, telle que sa composition, sa forme, sa taille, son poids, ses performances techniques et les aspects matériels du packaging. Au niveau du packaging, il convient d'établir une distinction entre le conditionnement, qui correspond au matériel utilisé pour regrouper le produit (par exemple, une boîte, une bouteille, un sac) et l'emballage, qui représente la nature physique du matériel utilisé (par exemple, le carton, le plastique, le verre).

 - Les attributs de services d'un produit :
Les attributs de service concernent l'ensemble des services proposés par le fabricant : les conditions de paiement, la livraison, l'installation, les instructions d'utilisation, la garantie, la réparation, la maintenance et le service après-vente (SAV).

- Les attributs symboliques d'un produit :

Les attributs symboliques se réfèrent aux significations véhiculées par le produit à travers le nom de marque, le logo utilisé, le pays d'origine du fabricant, forme du produit, les odeurs associées au produit, et les couleurs utilisées pour le produit et le *packaging*.

b) L'alternative standardisation/adaptation

La mondialisation économique et l'homogénéisation des attentes des consommateurs incitent les entreprises à standardiser leur politique de produit internationale. Toutefois, dans de nombreux secteurs, la standardisation des attributs physiques, de service et symboliques se heurte à l'existence des différences socioculturelles, économiques et réglementaires entre les pays.

- Standardisation ou adaptation des attributs physiques d'un produit :

La standardisation des attributs physiques offre de nombreux avantages, notamment en termes de coûts. La standardisation du processus de production permet à l'entreprise de réaliser des économies d'échelle et des économies d'expérience. Par ailleurs, des produits standardisés sont conformes aux normes internationales, facilitent l'utilisation internationale du produit et la diffusion des innovations.

- Standardisation ou adaptation des attributs de service d'un produit :

Les attributs de service sont généralement difficiles à standardiser, car les consommateurs affichent souvent des attentes et des perceptions différentes à l'égard des services associés à un produit.

Une standardisation des attributs de service permet de répondre aux attentes d'une clientèle qui se déplace régulièrement dans différents pays.

Dans la pratique, de nombreuses entreprises choisissent d'adapter les attributs de service aux spécificités des marchés locaux. En effet, les attentes des

consommateurs en termes de services varient plus ou moins fortement d'un pays à l'autre.

- Standardisation ou adaptation des attributs symboliques d'un produit :

Dans la définition des attributs symboliques, l'entreprise doit accorder une attention particulière aux différences socioculturelles entre les pays. En effet, les symboles associés à un produit sont susceptibles d'être interprétés en fonction de la culture d'appartenance des consommateurs.

Certaines situations spécifiques peuvent justifier une standardisation des attributs symboliques. Ainsi, l'utilisation d'un même nom de marque accroît la notoriété internationale de l'entreprise et permet de créer une image de marque uniforme.

Dans de nombreux secteurs d'activités, les entreprises sont contraintes d'adapter les attributs symboliques au contexte culturel local. Le responsable marketing doit ainsi s'interroger sur la facilité de prononciation et de mémorisation du nom de la marque utilisé dans d'autres langues.

3.2 La politique de prix internationale

Pour fixer un prix de vente sur les marchés internationaux, l'entreprise peut utiliser deux approches principales :

- L'approche fondée sur le calcul des coûts ;
- L'approche fondée sur l'analyse du marché.

3.2.1 L'approche fondée sur le calcul des coûts

Lorsque l'entreprise privilégie l'approche fondée sur le calcul des coûts, elle doit déterminer le coût de revient industriel et évaluer les surcoûts liés à l'exportation des produits. Elle doit aussi tenir compte des incoterms sélectionnés.

- Le calcul du coût de revient industriel : Les coûts directs désignent les coûts qui sont imputables de manière claire à la production et à la commercialisation d'un produit. Les coûts indirects sont les coûts qui concernent simultanément plusieurs produits de l'entreprise. Ils ne peuvent pas être répartis entre les différents produits de l'entreprise à l'aide d'une clé de répartition.

Le calcul du coût de revient industriel doit tenir compte de la politique de sous-traitance (par exemple, l'existence de fournisseurs étrangers, l'achat de pièces et de sous-ensemble auprès d'autres filiales), de la localisation des sites de production de l'entreprise (par exemple, l'éventuelle délocalisation de tout ou partie du processus de production) et des prix de transfert pratiqués entre les différentes unités d'un groupe.

- Le calcul des coûts liés à l'exportation des produits :

Lorsque l'entreprise prend en charge l'ensemble des activités d'exportation, elle doit rajouter au coût de revient industriel tous les coûts engendrés par la commercialisation des produits à l'étranger : les coûts de structure associés au service export de l'entreprise, les coûts associés à une éventuelle adaptation du produit, les coûts financiers (frais bancaires, frais liés aux crédits accordés aux clients, assurances pour la couverture des risques financiers, politiques et commerciaux), les coûts de transport, les couts d'entrée sur le marché étranger (par exemple, les droits de douane, les taxes portuaires et d'aéroport) et les coûts de commercialisation (par exemple, les coûts de prospection, les frais de stockage, la rémunération de la force de vente, la distribution, la

communication, le service après-vente). Ensuite, l'entreprise doit rajouter une marge pour obtenir le prix de vente à l'export. Les principales étapes du calcul d'un prix de vente à l'export sont indiquées dans le schéma suivant :

$$\begin{aligned} & \text{Prix de revient industriel} \\ & + \text{Coûts de structure associés au service export de} \\ & \text{l'entreprise} \\ & + \text{Coûts associés à une éventuelle adaptation du produit} \\ & + \text{Coûts financier} \\ & + \text{Coûts de transport} \\ & + \text{Coûts d'entrée sur le marché étranger} \\ & + \text{Coûts de commercialisation} \\ & + \text{Marge} \\ & = \text{Prix de vente à l'export} \end{aligned}$$

- La standardisation des incoterms :

Si l'entreprise exporte ses produits à travers des intermédiaires, elle doit prêter une attention particulière à la définition du prix de cession de la marchandise. En effet, le prix de cession doit être calculé sur la base du prix de revient qui correspond à l'instant de la transaction. Le moment du transfert de la marchandise peut être déterminé à l'aide des incoterms (*international Commerce Terms*)¹⁴². Ces règles officielles pour l'interprétation des termes commerciaux, qui sont définies par la Chambre de Commerce Internationale¹⁴³, sont utilisées dans de nombreux pays.

Les incoterms constituent des prix de cession qui déterminent la manière dont le vendeur et l'acheteur se répartissent les frais et les risques associés à

¹⁴² Les Incoterms (contraction de l'expression anglaise International commercial terms) sont des termes normalisés qui servent à définir les « droits et devoirs » des acheteurs et vendeurs participant à des échanges internationaux et nationaux. La réglementation applicable est édictée et publiée par la Chambre de commerce internationale¹ à Paris. La dernière réglementation, entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2011, s'appelle Incoterms 2010. La version de la réglementation doit aussi être mentionnée : ICC 2010 ou Incoterms® 2010.

¹⁴³ La Chambre de commerce internationale (CCI) représente mondialement les entreprises et a pour objectif de favoriser les échanges et l'investissement, l'ouverture des marchés aux biens et aux services, et la libre circulation des capitaux. Elle a été créée en 1919. Sa cour d'arbitrage a été créée en 1923.

l'acheminement de la marchandise de l'usine ou de l'entrepôt d'exportation vers le lieu de livraison.

Les incoterms peuvent être regroupés en quatre catégories :

- Le terme « E » (EXW) où le vendeur met la marchandise à disposition de l'acheteur dans ses propres locaux ;
- Les termes « F » (FCA, FAS, FOB) selon lesquels le vendeur est invité à livrer la marchandise à un transporteur désigné par l'acheteur ;
- Les termes « C » (CPT, CIP, CFR, CIF) suivant lesquels le vendeur doit conclure le contrat de transport, mais sans assumer les risques de perte ou de dommage de la marchandise ni les frais supplémentaires dus à des frais postérieurs à l'embarquement ou à l'envoi ;
- Les termes « D » (DAF, DES, DEQ, DDU, DDP) où le vendeur doit assumer tous les coûts et les risques qu'entraîne l'acheminement de la marchandise jusqu'au pays de destination.

3.2.2 L'approche fondée sur l'analyse du marché

La détermination d'un prix de vente peut également être fondée sur l'analyse du marché, et plus précisément sur l'évaluation de la demande et de la concurrence.

a) L'évaluation de la demande

Dans l'évaluation de la demande, l'entreprise doit s'intéresser aux caractéristiques des consommateurs et à la relation prix-demande.

L'entreprise doit évaluer la taille du marché réel et du marché potentiel dans les différents pays visés. Lorsque le marché réel est important¹⁴⁴, l'entreprise peut réaliser des économies d'échelle et pratiquer des tarifs plus compétitifs, à l'inverse, si le marché local est de taille réduite, les surcoûts liés à l'exportation des produits sont généralement élevés.

Le prix exerce une influence directe sur le niveau de la demande. Toutefois, l'incidence du prix sur le volume des ventes est susceptible de varier en fonction du produit et en fonction du marché.

Pour évaluer l'incidence du prix sur la demande, il est nécessaire de s'intéresser à l'élasticité de la demande par rapport au prix. Cet indicateur permet de mesurer la réaction de la demande à des variations de prix.

b) L'analyse de la concurrence

L'entreprise doit également identifier les prix pratiqués par la concurrence locale et par la concurrence étrangère sur le marché visé.

Après la comparaison des prix pratiqués par la concurrence, l'entreprise doit positionner son prix par rapport à celui des produits concurrents. Elle peut choisir parmi trois stratégies de prix :

- La stratégie d'alignement ;
- La stratégie d'écrémage ;
- La stratégie de pénétration.

¹⁴⁴ Cette approche a le mérite d'être simple et quantifiable, mais, n'explique pas le succès de sociétés qui, bien que n'étant pas les premières en termes de volume, ont des performances tout à fait satisfaisantes, voire meilleures que leurs concurrents plus importants, par exemple: BMW ou Mercedes dans le domaine automobile.

Dans le cadre d'une stratégie d'alignement, l'entreprise commercialise ses produits à des prix qui sont similaires à ceux pratiqués par les principaux concurrents.

Une stratégie d'écrémage consiste à proposer des prix qui sont supérieurs au prix du marché qui correspond au prix moyen des produits commercialisés sur le marché.

Lorsque l'entreprise choisit une stratégie de pénétration, elle fixe des prix qui sont inférieurs à ceux pratiqués par la concurrence.

Dans la pratique, la plupart des entreprises combinent les techniques fondées sur le calcul des coûts et les méthodes fondées sur l'analyse du marché : le calcul des coûts permet d'identifier le prix plancher, l'analyse de la demande permet de déterminer le prix plafond et l'étude de la concurrence permet d'évaluer le prix moyen du marché.

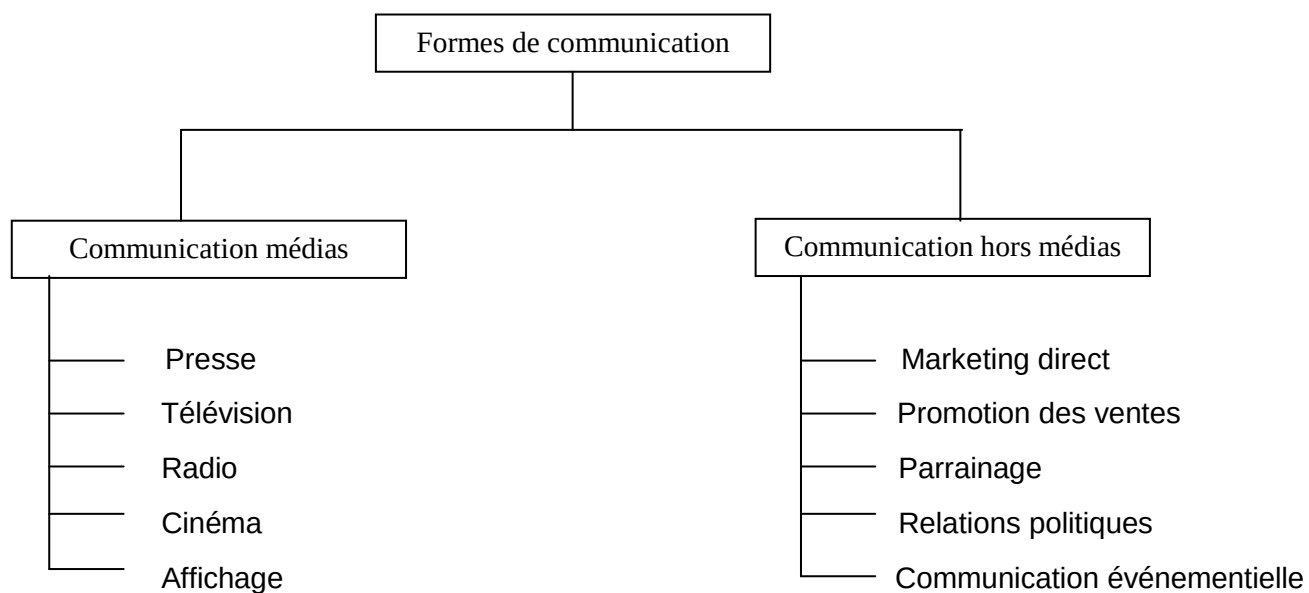
3.3 La politique de communication internationale

Toute entreprise qui opère sur les marchés internationaux est confrontée à la question de la standardisation ou de l'adaptation de sa politique de communication. Ce choix porte sur les moyens de communication utilisés, mais aussi sur la conception des messages. Dans le passé, la majorité des entreprises avait choisi d'adapter leur politique de communication aux spécificités des marchés locaux. Mais face au processus de globalisation et face à l'homogénéisation croissante des besoins des consommateurs, de nombreuses entreprises tentent désormais d'harmoniser leur communication internationale en standardisant les moyens de communication et les messages utilisés.

3.3.1 Les principales formes de communication internationale

Pour communiquer sur des marchés internationaux, l'entreprise peut utiliser la communication médias et/ou la communication hors médias. La communication médias couvre les formes de communication non interactives qui permettent de toucher une large audience. On peut distinguer cinq grands médias : la presse, la télévision, la radio, le cinéma et l'affichage. La communication hors médias vise à établir des relations plus étroites avec un nombre plus restreint de consommateurs, Elle inclut le marketing direct, la promotion des ventes, le parrainage, les relations publiques et la communication événementielle.

Schéma11 : Les principales formes de communication



Source : adaptation personnelle

a) La communication médias

- La presse constitue depuis longtemps le média le plus utilisé. Elle permet la mise en valeur du produit et de ses caractéristiques auprès d'une audience sélectionnée en fonction de critères préétablis, tels que les catégories socioprofessionnelles ou les zones géographiques. Ce moyen de communication bénéficie d'une crédibilité certaine auprès des consommateurs ;
- La publicité télévisée permet de valoriser les avantages associés à un produit ou à une marque auprès d'un large public. Elle mobilise des ressources financières importantes et est de ce fait plutôt réservée aux grandes entreprises. Une campagne télévisée doit être préparée de manière à respecter les délais de réservation qui peuvent être longs ;
- La radio constitue le média par excellence pour des campagnes de répétition et des promotions ponctuelles. Elle se caractérise par une grande souplesse et par un faible coût d'utilisation ;
- La publicité au cinéma permet d'établir un lien étroit avec l'audience, car le public est généralement attentif. Elle engendre cependant des coûts de production élevés. Le public touché étant réduit, le cinéma constitue plutôt un média complémentaire ;
- Les campagnes d'affichage permettent de toucher un large public, même si l'attention accordée aux affiches est souvent réduite ;

b) La communication hors médias

La communication hors médias s'adresse généralement à un public restreint avec lequel l'entreprise cherche à établir des relations plus étroites.

- Le marketing direct permet d'instaurer des relations individualisées avec le public visé. Il implique la constitution ou l'achat d'une banque de données qui contient les coordonnées des personnes sélectionnées à cet

effet. Les personnes peuvent être contactées par courrier (*mailing*), par téléphone (*phoning*), par internet, par Minitel ou à domicile ;

- La promotion des ventes couvre l'ensemble des techniques qui visent à déclencher l'achat d'un produit par l'attribution d'un avantage exceptionnel. Pour être efficace, leur utilisation doit être limitée dans le temps. Les techniques de promotion des ventes sont multiples : réduction de prix (réductions immédiates, ventes par lots, offres de remboursement), coupons (bons de réduction), cadeaux, échantillons, dégustations et démonstrations, jeux et concours, reprise d'un ancien produit. Les actions menées peuvent être destinées aux consommateurs, mais aussi à la force de vente, aux distributeurs et aux prescripteurs ;
- Le parrainage consiste à apporter publiquement un soutien à des manifestations, des projets, des équipes ou des individus. Il peut se traduire par des actions de sponsoring ou de mécénat ;
- Les relations publiques visent à promouvoir une image de l'entreprise auprès de personnes influentes, telles que les leaders d'opinion ou les journalistes. Les actions menées peuvent se traduire par des visites d'entreprises, des réceptions, des communiqués de presse et des cadeaux d'entreprises ;
- Dans le cadre de la communication événementielle, l'entreprise peut soit organiser elle-même des événements (par exemple, des conférences, des journées portes ouvertes ou des fêtes), soit participer à des événements mis en place par d'autres organismes (par exemple, des salons, des foires ou des congrès).

3.3.2 Communication standardisée ou communication adaptée

Dans le cadre d'une campagne de communication internationale, l'entreprise doit décider si elle souhaite standardiser ses actions de communication ou si, au

contraire, elle préfère s'adapter aux caractéristiques des marchés locaux et élaborer une campagne de communication spécifique pour chaque marché national.

a) Les facteurs de choix d'une politique de communication internationale

Le degré de standardisation d'une politique de communication internationale dépend à la fois de facteurs liés à l'entreprise et de facteurs liés à l'environnement local.

- L'élaboration d'une campagne de communication dépend en premier lieu de facteurs liés à l'entreprise. Le responsable marketing doit prêter une attention particulière à quatre séries de facteurs :
 - La politique de marketing international ;
 - Les objectifs fixés en matière de communication ;
 - La cible visée ;
 - Les ressources financières.
- La politique de marketing international suivie par l'entreprise détermine dans une large mesure les choix effectués en matière de communication. En effet, si l'entreprise poursuit une stratégie de standardisation, elle s'efforcera de concevoir une campagne de communication standardisée afin de construire une image uniforme à l'échelle internationale. A l'inverse, si l'entreprise adapte les décisions marketing aux spécificités des marchés locaux (politique d'adaptation), elle sera amenée à proposer des campagnes de communication différenciées suivant les pays. Enfin, dans le cadre d'une politique de standardisation adaptée, il est probable que l'entreprise standardise une partie de la campagne publicitaire tout en s'adaptant à certaines particularités des marchés étrangers ;
- La politique de communication internationale est également liée aux objectifs fixés en matière de communication. Les objectifs poursuivis peuvent être de

nature cognitive (connaissance), affective (sentiment) et/ou conative (comportement). Si l'entreprise souhaite attirer l'attention du consommateur et développer la connaissance du produit (stade cognitif), l'action de communication doit accroître la notoriété du produit, par exemple à travers une campagne télévisée ou une campagne d'affichage.

Pour susciter l'intérêt et le désir (stade affectif), la communication doit construire une image de marque positive et mettre en avant les avantages distinctifs du produit ;

- L'entreprise doit aussi déterminer l'audience à laquelle elle souhaite adresser l'action de communication. Ce choix dépend de la cible sélectionnée, même si la cible d'une campagne de communication est généralement plus étroite que la cible identifiée dans le cadre de la stratégie marketing ;
- L'élaboration d'une campagne de communication internationale dépend *in fine* du budget que l'entreprise souhaite consacrer aux actions de communication sur le(s) marché(s) visé(s). Après la détermination du budget global, l'entreprise doit répartir les ressources mobilisées entre les différents pays concernés et entre les différents moyens de communication utilisés ;
- Dans le cadre de la conception d'une campagne de communication internationale, l'entreprise doit également prendre en considération les spécificités du marché local. Parmi les déterminants liés à l'environnement local, quatre facteurs revêtent une importance particulière dans l'élaboration d'une campagne de communication internationale :
 - Chaque pays dispose d'une réglementation spécifique concernant les actions de communication menées par les entreprises. Les règlements adoptés portent sur les moyens de communication autorisés pour

différentes catégories de produits et le contenu des campagnes de communication ;

- La diffusion des moyens de communication est variable suivant les pays. L'entreprise doit s'intéresser à la disponibilité des moyens de communication sur le marché visé, mais aussi aux habitudes affichées par les consommateurs en ce qui concerne l'utilisation des différents moyens de communication ;
- Les caractéristiques socioculturelles jouent un rôle déterminant dans l'élaboration d'une campagne de communication internationale. En effet, les consommateurs sont susceptibles d'interpréter de manière différente les messages publicitaires qui leur sont destinés ;
- Les aspects linguistiques jouent un rôle important dans toute action de communication. Dans les pays caractérisés par la coexistence de plusieurs langues, il peut être judicieux de communiquer dans les langues locales afin d'attirer l'attention de différents groupes de consommateurs.

b) Les spécificités d'une politique de communication standardisée

Une politique de communication standardisée implique que l'entreprise utilise des moyens de communication et des messages publicitaires identiques. L'entreprise peut décider de standardiser ses actions de communication à l'échelle mondiale, mais elle peut aussi standardiser les campagnes menées sur un nombre restreint de pays, par exemple au sein d'une zone géographique donnée.

Parmi les avantages associés à une politique de communication standardisée, quatre facteurs jouent un rôle essentiel :

- les économies d'échelle ;
- la cohérence des actions menées ;
- une image de marque uniforme ;

- la rapidité de mise en œuvre.

La standardisation des actions de communication présente aussi des limites qui sont principalement liées :

- aux règlements nationaux en matière de communication ;
- aux différences socioculturelles ;
- aux barrières linguistiques ;
- au manque d'implication des filiales locales.

Conclusion

La globalisation des marchés et de la concurrence oblige les entreprises à réviser leurs stratégies de développement et à intégrer leur activité au plan mondial. La dynamique des changements environnementaux, soutenue par les progrès techniques et l'essor des nouvelles technologies de l'information et de la communication, impose une adaptation rapide et une anticipation des nouvelles tendances. Les entreprises doivent sans cesse optimiser et renouveler leur stratégie marketing international, afin de déceler de nouvelles opportunités et à réussir leur expansion internationale.

Le concept même de la stratégie d'entreprise articulé par Andrews (1971) est basé sur l'évaluation de l'environnement et des capacités organisationnelles de la firme jumelée à la raison d'être de la firme et les valeurs personnelles de ses dirigeants. L'aventure internationale est portée par un entrepreneur, décrit comme «une personne imaginative, caractérisée par une capacité à se fixer et à atteindre des buts. Cette personne maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires [...]» (Filion, 1997), qui s'oriente vers le marché international.

La typologie de positionnement marketing à l'international ne définit pas des types dans lesquels l'entreprise doit se situer. L'état des lieux montre que les entreprises adoptent un ou plusieurs positionnements en fonction du produit proposé en tenant compte de la concurrence locale. Il s'agit, donc, de comprendre les éléments du marketing et de procéder à une adaptation des variables clés d'un positionnement stratégique à l'effet de construire une norme de développement pour la société.

Chapitre III:

L'industrie de l'eau embouteillée : Objet
de l'étude

Chapitre III: L'industrie de l'eau embouteillée : objet de l'étude

Introduction :

La monographie¹⁴⁵ de l'industrie constitue une première étape importante dans la phase d'analyse de notre recherche. En effet, cette note de l'industrie des eaux embouteillées permet de mieux comprendre l'évolution du marché depuis ses prémisses , de distinguer les différents types d'eaux embouteillées, d'évaluer le climat concurrentiel régnant dans le secteur avec la mise en lumière des principaux acteurs de l'industrie et de mieux cerner les enjeux de l'activité des embouteilleurs d'eau.

Déjà dans la littérature, de nombreux auteurs ont perçu l'importance de dresser une description fine et détaillée des caractéristiques d'une industrie. Qu'il s'agisse d'auteurs ayant une approche déterministe comme Porter (1980) ou d'autres proches d'une perspective volontariste comme Prahalad et Doz (1987)¹⁴⁶ ou encore Bartlett et Ghoshal (1989)¹⁴⁷, l'ensemble de la communauté académique s'accorde sur le fait qu'il est essentiel de comprendre les rouages d'une industrie pour mieux saisir les stratégies mise en place par les dirigeants des entreprise et en particulier celles des firmes multinationales. Prahalad et Doz (1987) vont même plus loin en expliquant qu'il est nécessaire de, non seulement, s'attarder sur les caractéristiques intrinsèques d'un domaine d'activités (ex : la structure de coût, la technologie, les clients....), mais de porter également l'analyse sur les caractéristiques de la concurrence. En effet, les caractéristiques propres à un secteur d'activité permettent de comprendre

¹⁴⁵ Une monographie est une enquête ou une étude « approfondie limitée à un sujet particulier et fondée sur une observation directe qui, mettant en contact avec les faits concrets, participe de l'expérience vécue, in Larousse.

¹⁴⁶ Prahalad C.K., Doz Y. (1987), *The multinational mission : balancing local demands and global vision*, The Free Press, New York, NY

¹⁴⁷ Bartlett, C. Ghoshal. s.(1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business School Press. (Boston)

les règles du jeu existantes dans l'industrie, mais les caractéristiques de la concurrence permettent de mieux comprendre comment ces règles du jeu peuvent être modifiées par les acteurs du marché.

Dans le quatrième chapitre de cette recherche, nous tenterons donc d'aborder les deux aspects mis en évidence par Prahalad et Doz (1987), à savoir les règles du jeu existantes dans l'industrie des eaux embouteillées et les facteurs ou les enjeux qui peuvent venir modifier ces règles.

Pour ce faire, nous dresserons, tout d'abord, un bref historique de l'industrie en mettant en évidence son évolution, depuis la fin des années 1960.

Dans la deuxième partie, nous brosserons un portrait de l'industrie des eaux embouteillées à l'heure actuelle en mettant en avant les chiffres clés du secteur, les principaux acteurs du marché et la typologie de l'industrie par zone géographique. Un troisième développement abordera les caractéristiques propres du produit et les différents types d'eaux embouteillées commercialisées dans le monde. Enfin une dernière section conclura cette note d'industrie sur les enjeux spécifiques de l'industrie des eaux embouteillées.

Section 1 : L'évolution de l'industrie des eaux embouteillées dans l'histoire

1.1. Les origines de l'industrie¹⁴⁸

Les eaux embouteillées ont été historiquement associées au thermalisme. Des l'Antiquité avec l'émergence des thermes dans la civilisation romaine, les sources naturelles d'eau étaient reconnues pour leurs bienfaits thérapeutiques et constituaient un complément aux traitements des curistes¹⁴⁹. Cette tradition s'est perpétrée à travers les âges et a pris une plus grande ampleur au cours du XIXème siècle et tout au long de la première moitié du XIXème siècle. Cette époque marque un tournant dans l'exploitation des sources d'eaux naturelles. En effet des médecins et des entrepreneurs, dans un premier temps, ont eu l'idée d'embouteiller l'eau de source provenant des stations thermales en vue de donner la chance aux curistes de ramener cette eau à leur domicile et de profiter de ses propriétés au-delà de la période de cure. Cette activité d'embouteillage prend de l'ampleur et les bouteilles d'eau sont dans le même temps introduites dans le réseau de distribution des pharmacies. Ce phénomène voit donc l'émergence de marque portant le nom de la station thermale. A titre d'exemple, des bouteilles portant l'appellation Vichy, Evian ou encore Vittel fleurissent sur le marché français. Ce sont véritablement les prémises de l'industrie des eaux embouteillées, que nous connaissons aujourd'hui.

1.2. Les premiers développements à la fin des années 1960

Les années 1960 marquent un tournant dans l'industrie¹⁵⁰ des eaux embouteillées. En effet, les volumes de production augmentent fortement comparativement à l'exploitation des sources au début du XXème siècle et même

¹⁴⁸ Source : www.eurothermes.com

¹⁴⁹ Ce mot vient de « cure » avec le suffixe -iste. Personne qui fait une cure thermale.

¹⁵⁰ Sans rompre ses liens avec le thermalisme, et dans de nombreux sites, les mêmes sources alimentent les deux types d'activité. C'est le cas notamment de Contrexéville, d'Evian, de Thonon-les-Bains, de Vichy, de Vittel

dans les années 1920-1930. Des infrastructures de production toujours plus innovantes et plus performantes¹⁵¹ voient le jour dès le milieu des années 1950. Cette tendance s'accroît au cours des années 1960.

Depuis l'arrivée de nouveaux matériaux et l'essor des matières plastiques comme le PVC¹⁵² révolutionnent littéralement le marché de l'eau embouteillée. Le polychlorure de vinyle (PVC) est un matériau beaucoup plus léger, parfaitement imperméable et très résistant. L'emploi de ce nouveau matériau à l'aube des années 1970 (1968 : première bouteille Vittel en PVC, 1969 : première bouteille Evian en matière plastique) permet une réelle expansion des eaux embouteillées comme produits de consommation courante avec des cadences de production très soutenues.

1.3. La fin des années 1980 : une première phase de consolidation de l'industrie

Les années 1970 et 1980 sont marquées par une croissance soutenue du marché mondial des eaux embouteillées. Les firmes exploitant des sources naturelles internationalisent davantage leur activité et tentent de trouver de nouveaux débouchés à leur production. A titre d'illustration, il est possible de citer le cas de la marque d'eau pétillante française Perrier qui connaît un très large succès aux États-Unis et représentent près de 80% du marché des eaux importées sur le territoire américain en 1976¹⁵³. La marque des Alpes françaises Evian connaît également une vaste expansion outre Atlantique au cours des années 1980. A la fin des années 1980, une multitude d'acteurs œuvrent sur le marché. Cependant, une première phase de consolidation est amorcée dans l'industrie. De façon générale, comme le rappelle Diederichs (1993), l'industrie agroalimentaire connaît une phase de consolidation à

¹⁵¹ Extraite de son gisement hydrominéral, l'eau minérale naturelle ne doit pas être exposée à des risques susceptibles de dégrader sa qualité originelle. Ceci implique une mise en bouteille sur la zone d'émergence, obéissant aux règles fondamentales d'hygiène de la profession

¹⁵² C'est la matière plastique la plus connue sur le marché. Elle est synthétique, constituée essentiellement de macromolécules, élaborées chimiquement à partir du pétrole et du sel.

¹⁵³ Source : www.nestle-waters.com (Groupe Nestlé)

la fin des années 1980. Plus de 2100 fusions et acquisitions ont lieu en Europe dans le secteur entre 1985 et 1992.

Les entreprises agroalimentaires en Europe plus spécifiquement ont besoin de grandir massivement pour être en mesure d'accroître leur pouvoir de négociation auprès des détaillants et de tirer des économies d'échelles. Ces rapprochements d'entreprises s'expliquent par quatre principaux facteurs d'après Diederichs (1993). Effectivement, La fragmentation du secteur, la maturité du marché européen, les barrières à l'entrée élevées et la puissance grandissante des distributeurs sont les quatre facteurs explicatifs de cette période de consolidation.

L'industrie des eaux embouteillées n'échappe pas à cette vague de fusion/acquisition révélatrice de la consolidation du secteur agroalimentaire. En effet, cette tendance de fond est symbolisée par le rachat en 1992 des sources Vittel et Perrier par le géant suisse Nestlé. A l'instar du groupe suisse, quelques grandes firmes des eaux embouteillées entreprennent une série d'acquisitions en vue de contrôler cette industrie.

1.4. La croissance des années 1990

Au cours de la décennie 1990, l'industrie des eaux embouteillées atteint des sommets¹⁵⁴ et est en passe de devenir la seconde plus grande catégorie de boissons après celle des soft-drinks¹⁵⁵. Les estimations émises par les experts dès la fin des années 1980 se sont révélées justes. D'ailleurs, les grands groupes alimentaires ne se

¹⁵⁴ Le marché mondial de l'eau embouteillée devrait atteindre 70 milliards US\$ d'ici 2017 selon Research and Markets, stimulé entre autre par la croissance démographique et par la prise en compte croissante de leur santé par les populations. Le marché mondial de l'eau embouteillée est dominé par l'Europe et les Etats-Unis (plus de 50 % du marché en valeur), celui de l'eau gazeuse (environ 36 % de l'eau embouteillée) étant dominé par l'Europe (plus de 75 % du marché mondial). On peut estimer que le marché mondial de l'eau embouteillée dépasse les 300 milliards de litres, la Chine étant le premier pays consommateur avec un taux de croissance de cette consommation à deux chiffres. www.all4pack.fr. Conjoncture du 17-20 Nov 2014

¹⁵⁵ Le marché mondial des soft drinks atteindrait 531,3 milliards US\$ en 2013 selon Euromonitor. La Chine totalise 66,5 milliards US\$ (+15,2%). Parmi ces soft drinks, l'industrie mondiale des boissons gazeuses devrait générer 209 milliards US\$ en 2014 selon MarketLine. Avec environ 36 % du marché mondial des boissons sans alcool en 2012, les boissons carbonatées s'imposent comme le deuxième type de boisson le plus populaire après l'eau. Les USA détiennent 46,4% de part de ce marché en 2012, suivis par le Japon et l'Allemagne (respectivement 18,4 % et 11,3 %). Idem

sont pas trompés et ont massivement investi tout au long des années 1990 dans cette industrie des eaux embouteillées. Cette croissance exponentielle sur le plan mondial peut s'expliquer par trois phénomènes :

- Les problèmes de pollution des nappes phréatiques rendent la consommation d'eau de source toujours plus attrayante.
- L'eau embouteillée est un produit sain, en parfaite adéquation avec la tendance de fond de bien-être qui se dessine pour le consommateur.
- L'eau embouteillée est perçue comme un produit à la forte valeur ajoutée.

☞ **L'eau embouteillée : un substitut à l'eau d'adduction publique (eau du robinet) :**

L'exploitation agricole intensive des Trente Glorieuses et l'utilisation massive de produits pesticides ou l'emploi d'insecticides ont eu de graves impacts sur la potabilité des réserves d'eaux souterraines. En effet, ces engrais et autres fertilisants se sont propagés dans les sols et à cause des eaux de ruissellement, ces produits chimiques ont pollué sévèrement les nappes phréatiques. Certaines régions ne peuvent plus puiser l'eau souterraine pour leur consommation courante et sont contraintes d'utiliser les eaux embouteillées comme substitut à l'eau d'adduction publique (ex : la Bretagne dans l'ouest de la France). Lorsque cela est possible, la mise en place de traitement de l'eau courante avec l'adjonction de produits chimiques peut rendre l'eau parfaitement potable. Or les traitements de l'eau ont eu pour conséquence de laisser un goût parfois désagréable dans la bouche du consommateur. Par conséquent, ces effets pervers de l'agriculture intensive rendent la consommation d'eau embouteillée particulièrement attractive¹⁵⁶ pour les consommateurs des pays développés.

¹⁵⁶ Les eaux minérales naturelles se distinguent par leur composition physico-chimique spécifique qui détermine leurs propriétés éventuelles. L'étiquette indique toujours cette composition et permet au consommateur d'effectuer son choix en fonction de ses goûts et de ses besoins

Dans les Pays émergents ou en voie de développement, des infrastructures sanitaires fréquemment défectueuses ou désuètes rendent l'acheminement de l'eau potable aux consommateurs, souvent problématique¹⁵⁷.

De plus, la salubrité des nappes souterraines n'est pas toujours garantie et une constance dans la qualité de la distribution de l'eau potable est difficile à maintenir dans ces régions du globe. C'est pourquoi, la situation de l'eau potable des pays en développement est une formidable opportunité de marché pour les eaux embouteillées.

Bien que les raisons ne soient pas forcément indiquées, les eaux embouteillées¹⁵⁸ paraissent un sérieux substitut à l'eau d'adduction publique à la fois dans les pays développés et dans les pays en voie de développement.

☞ ***La recherche du bien être : une tendance de consommation de fond :***

Depuis la fin des années 1980, la population des pays développés fait davantage attention à sa santé et à son bien-être. Comme le souligne Schwartz (1987), la santé et la forme sont deux préoccupations pour les consommateurs. Ce regain d'intérêt de la population pour une vie saine et équilibrée a de nombreuses conséquences dans la manière de consommer et en particulier dans la consommation des produits alimentaires. La mode des produits allégés en est une parfaite illustration, cette prise de conscience du consommateur rend les eaux embouteillées non seulement un produit à la mode mais surtout un produit bon pour la santé qui permet de garantir une bonne hygiène de vie aux consommateurs. Cette nouvelle tendance apparue dans les années 1980 se poursuit encore à l'heure actuelle et ne cesse de jouer un rôle essentiel dans les habitudes de consommation des individus.

¹⁵⁷ L'eau est d'abord puisée en profondeur grâce à des équipements adéquats et parfaitement protégés (forages, puits, etc.). Elle n'entre jamais en contact direct avec l'air ambiant. Elle est acheminée via des canalisations, le plus souvent en acier inoxydable, vers le site d'embouteillage.

¹⁵⁸ Une surveillance de la qualité de l'eau s'effectue par le biais de contrôles (obligatoires) physico-chimiques et microbiologiques. Elle vise à vérifier la stabilité de la composition minérale et à s'assurer qu'aucune pollution accidentelle n'est survenue.

En effet, Gilbert(1999) renchérit en précisant que la santé commence et va de plus en plus dicter les achats alimentaires des consommateurs américains et européens.

☞ ***L'eau embouteillée : un produit à forte valeur ajoutée***

Un troisième facteur explicatif de la croissance fulgurante de l'industrie des eaux embouteillées est le fait que les industriels du secteur ont su apporter de la valeur à un produit qui paraît, à première vue, comme une ressource de base pour l'être humain. En effet, pour justifier la création de marque d'eaux embouteillées et un prix de vente pour ces mêmes eaux embouteillées, les fabricants ont utilisé de nombreux moyens notamment marketing¹⁵⁹.

En effet, le point central est le fait que l'eau embouteillée soit une commodité pour le consommateur. Disponible dans de multiples contenants, que ce soit en bonbonnes de cinq litres ou en bouteilles de 500 millilitres, l'eau embouteillée s'adapte facilement aux modes de vie¹⁶⁰ des consommateurs et apporte un confort à ces derniers. La bouteille peut suivre les individus dans tous leurs déplacements et les consommateurs peuvent se procurer une bouteille d'eau embouteillée dans une multitude de lieux.

Les différents formats de contenants¹⁶¹ offerts sont une source de valeur ajoutée mais il est important de ne pas omettre que l'eau est disponible fraîche grâce à des rafraichisseur d'eau. A la différence de l'eau d'adduction publique, l'eau embouteillée est souvent distribuée dans des armoires réfrigérées. Par conséquent, ce confort apporté aux clients leur permet non seulement de calmer leur soif mais également de se désaltérer avec une eau fraîche.

¹⁵⁹ L'équilibre entre les minéraux, leur concentration respective confère à l'eau minérale naturelle une saveur et une signature caractéristique de son terroir. Ainsi, additivement aux pratiques en usage, on a vu récemment se développer le concept d'« eanologie ». Son promoteur Dominique Laporte a, en association avec BADOIT, transposé son expertise du meilleur sommelier de France 2004 à l'univers des eaux, et notamment son vocabulaire. Il analyse les qualités organoleptiques des différentes eaux et apporte ses conseils de dégustation selon les goûts et les mets choisis.

¹⁶⁰ A cet égard, l'étiquetage des eaux minérales naturelles est strictement réglementé et apporte avant tout une information détaillée sur les minéraux apportés par chaque type d'eau. Souvent, des informations pratiques sont ajoutées permettant de sensibiliser les consommateurs à une bonne hygiène de vie.

¹⁶¹ Pour augmenter la praticité du produit, le transport des bouteilles a aussi été facilité avec l'invention du pack dans les années 70, puis de la poignée permettant de les manipuler plus aisément.

Section 2 : Les eaux embouteillées : une industrie en pleine croissance et en consolidation

La première partie a permis de bien identifier l'évolution de l'industrie des eaux embouteillées et de comprendre l'essor de ce secteur d'activité. Après avoir suivi une perspective historique, il paraît maintenant approprié de brosser un portrait actuel de l'industrie.

2.1. Chiffres clés

2.1.1. Croissance du marché mondial des eaux embouteillées

L'industrie des eaux embouteillées connaît une forte croissance sur le plan mondial. Sur l'ensemble des continents, la tendance de consommation est à la hausse. Les taux de croissance ont dépassé les 10% de hausse par année et cela entre 2000 et 2010. A titre de comparaison, l'industrie des sodas (*soft drinks*) n'a cru qu'à hauteur de 2à4% sur la même période¹⁶². Le tableau ci-dessous illustre ce phénomène et précise que cette croissance est généralisée à l'ensemble des continents du globe avec plus ou moins d'importance suivant les régions.

Tableau 7: la croissance du marché mondial des eaux embouteillées

Bottled water	Volume : en milliards de litres
	Current Annual Growth Rate 2000-2010 (%)
World (total) – Retail volume (mn litres)	9,52
Western Europe (total region)- Retail volume (mn litres)	5,69
Eastern Europe (total region)- Retail volume (mn litres)	12,12
North America (total region)- Retail volume (mn litres)	9,82
Latin America & Caribbean (total region)- Retail volume (mn litres)	9,83
Asia Pacific (total region)- Retail volume (mn litres)	18,68
Australasia (total region)- Retail volume (mn litres)	11,44
Africa and Middle East (total region)- Retail volume (mn litres)	7,53

Source: Euromonitor 2010

¹⁶²Sector Report : Bottled water : an industry of giants, Banque Sarasin, 2010, a télécharger du lien : http://www.foodprocessing.com/assets/Media/1109/bank-sarasin_food-sustainability.pdf

A travers le tableau ci-dessus, nous pouvons constater que la zone Asie/Pacifique est la région du monde qui a sur la période 2000/2010, la plus forte hausse du volume des ventes d'eaux embouteillées avec un taux de croissance de l'ordre de 18.68%. En effet, cette augmentation s'explique par le poids de la Chine et de l'Indonésie. A l'inverse, l'Europe de l'Ouest connaît la croissance la moins spectaculaire avec un taux de près de 5.69% sur la même période 2000/2010. Cette différence de croissance peut s'expliquer par la maturité du marché européen par rapport aux marchés émergents d'Asie. Le continent nord-américain, quant à lui, reflète la tendance mondiale avec un taux de 9,82%, comparativement au taux annuel moyen mondial de 9,52%.

2.1.2. Le marché mondial des eaux embouteillées en volume

Grace au taux de croissance du marché mondial des eaux embouteillées, nous remarquons que l'industrie dans son intégralité, quelle que soit la zone géographique connaît une expansion soutenue. Sur cette même période (2000-2010), le volume des ventes a presque doublé et est passé de 17 milliards de gallons (soit plus de 65 milliards de litres) à plus de 30,8 milliards de gallons (soit près de 117 milliards de litres). Malgré la croissance plus faible du marché Européen (6%entre 2000/2010) l'Europe de l'Ouest représente un volume de vente de plus 38 milliards de litres, soit plus de 33%du marché mondial en volume. L'Europe reste la première région mondiale en termes de volume total. Bien que les Etats-Unis soient le premier pays en volume (17,6%du volume mondial en 2009), la zone nord-américaine /caribéenne talonne l'Europe de l'Ouest avec un volume en 2009 de 26 milliards de litre. Enfin, l'Asie/Pacifique comble son retard et affiche un volume de ventes de l'ordre de 21 milliards de litres sur l'année 2009.

D'ailleurs, le tableau ci-dessous témoigne de cette augmentation exponentielle :

Tableau 8 : Le marché mondial en volume.

Total : en milliards de dollars

Bottled water (total région) Retail volume (mn litres)	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
World(total)	68 135,42	72 319,07	79 310,55	86 678,62	96 650,27	106 008,81	117 572,82
Western Europe	27 851,43	28 724,33	30 098,04	31 497,04	33 846,93	35 790,52	38 821,15
Eastern Europe	3 813,41	4 140,70	4 663,67	5 254,09	5 925,60	6 802,75	7 576,34
North America	8 985,24	9 803,32	10 894,28	11 732,13	12 899,61	14 262,49	15 762,53
Latin America & Caribbean	14 939,77	16 306,42	18 022,99	19 940,62	22 132,61	23 337,12	26 22,33
Asia Pacific	7 0801,41	8 241,32	10 134,54	12 152,34	15 332,91	18 688,72	21 797,86
Australaia	154,09	173,46	223,1	245,13	262,52	279,69	295,21
Africa & Middle East	4 590,06	4 929,51	5 273,92	5 857,26	6 250,09	6 847,52	7 097,40

Source : Euromonitor 2010¹⁶³

2.1.3. Le marché mondial des eaux embouteillées en valeur

Il est vrai, comme l'illustrent les chiffres précédents, que le marché mondial des eaux embouteillées a cru en volume de façon exponentielle. Il est également important de noter que ce même marché c'est apprécié en valeur. L'augmentation est toutefois moins spectaculaire que celle des volumes de ventes, mais avoisine des taux de 6% de croissance par année entre 2000 et 2010.

Plus spécifiquement, le marché européen est encore à nouveau numéro un avec un marché estimé en 2009 à près de 15 milliards de dollars, soit un tiers du marché mondial¹⁶⁴. Toutefois, à l'inverse de la situation concernant les volumes de vente, le marché nord-américain se place en seconde position avec un marché supérieur à 11 milliards de dollars. L'Amérique du Nord est en passe de venir prochainement briguer la place de leader à l'Europe de l'Ouest. Le marché asiatique peut encore être qualifié d'émergent avec un marché en valeur estimé à 5.8 milliards de dollars, soit la moitié du marché nord-américain. Le tableau récapitulatif suivant permet d'apprécier l'évolution du marché mondial en valeur :

¹⁶³ A consulter sur : <http://www.euromonitor.com/bottled-water>

Le secteur en Algérie : <http://www.euromonitor.com/bottled-water-in-algeria/report>.

¹⁶⁴ L'industrie des eaux minérales naturelles représente en France un poids économique important. Elle a généré en 2004 un chiffre d'affaires de 3,5 milliards d'euros30, ce qui représente 2,5% du total de l'industrie agroalimentaire française (140 milliards d'euros)

Tableau 9 : le marché mondial en valeur.

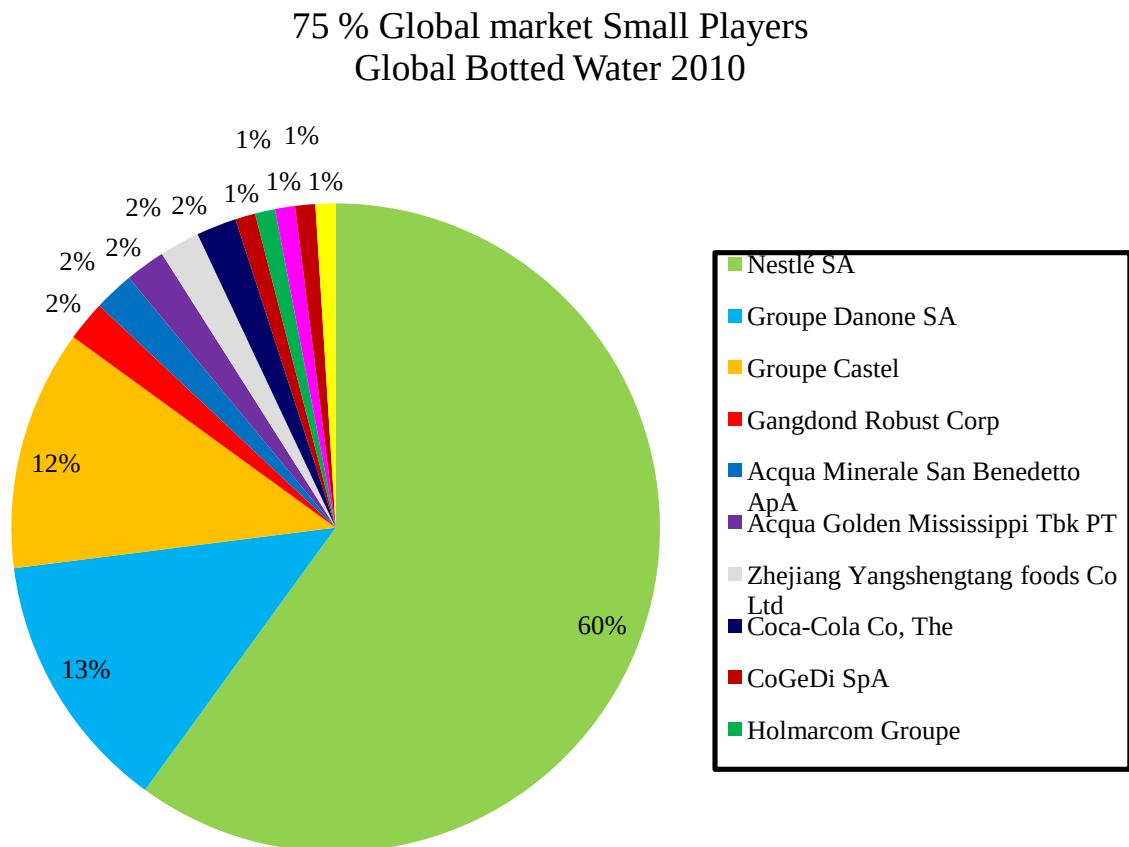
Bottled water	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
World	31 205,18	31 961,1	33 929,42	35 355,72	38 296,87	40 671,9	46 354,51
Western Europe	10 758,48	10 876,01	10 953,75	10 200,57	10 719,09	11 953,32	14 860,86
Eastern Europe	1 204,4	1 363,48	1 251,28	1 325,76	1 569,6	2 049,16	2 472,06
North America	6 549,24	6 845,86	7 388,01	8 167,65	9 202,71	10 151,54	11 240,54
Latin America & Caribbean	6 969,08	7 314,54	7 842,63	8 745,66	9 530,23	8 442,56	8 729,32
Asia Pacific (total région)	3 673,98	3 378,26	4 139,45	4 405,25	4 637,72	5 212,52	5 847,43
Australia	196,65	185,93	228,67	223,48	211,79	236,75	288,6
Africa & Middle East	1 853,37	1 997,02	2 125,62	2 287,35	2 425,72	2 626,05	2 915,7

Source : Euromonitor 2010

2.2. Les acteurs du marché

Les chiffres présentés plus haut, nous permettent d'identifier l'industrie des eaux embouteillées comme un secteur en forte croissance. Il est maintenant intéressant de se pencher sur les principaux acteurs du marché qui profitent de cette tendance à la hausse de l'industrie. Le secteur des eaux embouteillées, comme nous l'avons déjà précisé dans un paragraphe précédent, connaît une phase de consolidation. En 2010, comme le précise le graphique ci-dessous, plus de 75% du marché des eaux embouteillées étaient détenus par des entreprises de rayonnement local ayant peu de force de frappe à l'international :

Schéma 12 : les acteurs du marché mondial des eaux embouteillées.



Source : Euromonitor 2010

Encore fragmentée, l'industrie est caractérisée par des rapprochements d'entreprise et laisse émerger quatre acteurs majeurs, issus pour deux d'entre eux du domaine de l'agroalimentaire, tandis que les deux autres entreprises ont forgé leur réputation dans l'industrie des boissons. Il s'agit des firmes européennes Nestlé (suisse) et Danone (France) et des entreprise nord-américaines Coca-Cola (Etats-Unis) et PepsiCo (Etats-Unis). En effet, ces quatre firmes multinationales représentent, près de 35% du marché mondial des eaux embouteillées en volume pour l'année 2010. Il parait donc approprié de préciser la situation de ces quatre entreprises dans l'industrie des eaux embouteillées.

2.2.1. Le groupe Nestlé

Le groupe Nestlé¹⁶⁵, acteur majeur de l'agroalimentaire, est reconnu comme le leader actuel de l'industrie mondiale des eaux embouteillées. Son activité «eaux embouteillée » a réellement démarré avec la double acquisition des entreprises françaises Perrier et Vittel en 1992. Ces deux rachats ont fait naître le Groupe Perrier-Vittel qui, depuis l'année 2003, est rebaptisé Nestlé Waters.

Depuis le début des années 1990, grâce à de multiples acquisitions, Nestlé a brigué la place de numéro 1 au leader historique Danone. A la fin de l'exercice 2010¹⁶⁶ la firme suisse a réalisé un chiffre d'affaires de l'ordre de 7.7 milliards de francs suisses (soit à peu près 7 milliards de dollars), ce qui représente une part de marché mondial de 17%. Nestlé Waters emploie 25000 salariés et distribue son portefeuille de 77 marques dans 130 pays. Parmi ces 77 marques, deux d'entre elles sont considérées comme étant mondiales (Nestlé Pure Life et Nestlé Aquarel). Cinq dites internationales provenant d'une seule origine (Perrier, Contrex, Vittel, QUA Panna et San Pellegrino). Enfin, 70 marques sont qualifiées de régionales et réalisent près de 75% du volume total de l'activité eau embouteillée du groupe.

2.2.2. Le Groupe Danone

Le groupe Danone¹⁶⁷ a lancé son activité «eau embouteillée » à la fin des années 1960. Après avoir fait le choix stratégique de produire à la fois le contenant (activité d'origine de production de verre) et le contenu, BSN¹⁶⁸ fait l'acquisition en

¹⁶⁵ Marques du groupe : Eau Nestlé Pure Life, Nestlé Aquarel, Perrier, Vittel, Contrex, San Pellegrino, Acqua Panna, Levissima, Nestlé Vera, Arrowhead, Poland Spring, Deer Park, Al Manhal, Ozarka, Hépar, Ice Mountain, Zephyrhills, Quézac, Viladrau, Naleczowianka, Valvert, Ashbourne, Buxton, Vittelloise, Henniez, Cristalp, Ste Alix, St Lambert.

¹⁶⁶ Source : Groupe Nestlé à consulter sur la page web : <http://www.nestle.com/csv/water/home> et pour plus de détails : <http://storage.nestle.com/nestle-society-full-2014/index.html#126>. Ou : <http://www.euromonitor.com/nestle-sa-in-soft-drinks/report>

¹⁶⁷ Danone est une entreprise française, leader mondial des produits laitiers frais, appelée ainsi depuis 1994. Elle est issue de la fusion entre Danone-Gervais (1967) et le groupe français Boussois-Souchon-Neuvesel (1973).

¹⁶⁸ C'est groupe français, Boussois-Souchon-Neuvesel (connu sous le sigle BSN et issu, en 1966, de la fusion des glaces de Boussois et de la verrerie Souchon-Neuvesel)

1970 de la source des Alpes Françaises, Evian¹⁶⁹. Peu à peu, l'entreprise devient leader dans l'industrie des eaux embouteillées.

Aujourd'hui, le Groupe Danone occupe la position de numéro 2 de l'industrie des eaux embouteillées. Au cours de l'exercice 2010¹⁷⁰, l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de près de 3.5 milliards d'euros (soit près de 5,6 milliards de dollars). Ceci représente près de 27% du chiffre d'affaires total du Groupe.

Danone maintient une place de choix dans les marchés d'Europe de l'Ouest et d'Amérique du Nord grâce notamment à ses deux marques internationales issues de sources naturelles françaises : Evian et Volvic. En effet, Evian est l'une des marques d'eau embouteillée les plus vendues dans le monde. En 1999, il s'agissait de la marque la plus vendue aux Etats-Unis et en Europe.

2.2.3. Coca-Cola

Coca-Cola, firme emblématique de l'industrie des boissons et en particulier de celle des sodas (colas), a développé, depuis le milieu des années 1990, une activité «eaux embouteillée». Principalement implantée en Amérique du Nord (Etats-Unis et Canada), Coca-Cola fait office de «challenger» par rapport aux deux firmes européennes. Le Groupe d'Atlanta a concentré son activité d'embouteillage d'eaux sur les eaux dites «purifiées» ou «traitées» sous la marque Dasani introduite en 1999 sur le marché américain. Le Groupe a lancé sa marque d'eau purifiée en Europe en visant la Grande-Bretagne et la France (printemps 2004).

Il ne faut toutefois pas omettre que Coca-Cola commercialise également des eaux embouteillées sous d'autres marques à travers le monde. Il est possible de citer Kinley en Inde, Bonaqua en Autriche et en Allemagne et dans 47 autres pays, ou encore Ciel au Mexique, Joy au Vietnam et Tian Yu Di en Chine.

¹⁶⁹ Évian est une marque d'eau minérale. Sa source se situe dans les Alpes à Évian-les-Bains dans le département de la Haute-Savoie, en France. L'eau est conditionnée à l'usine d'embouteillage d'Amphion-les-Bains,

¹⁷⁰ Source : Groupe Danone à lire ou à télécharger du lien <http://www.danone.com/fr/publications/#.VSAWIP4cTIU>

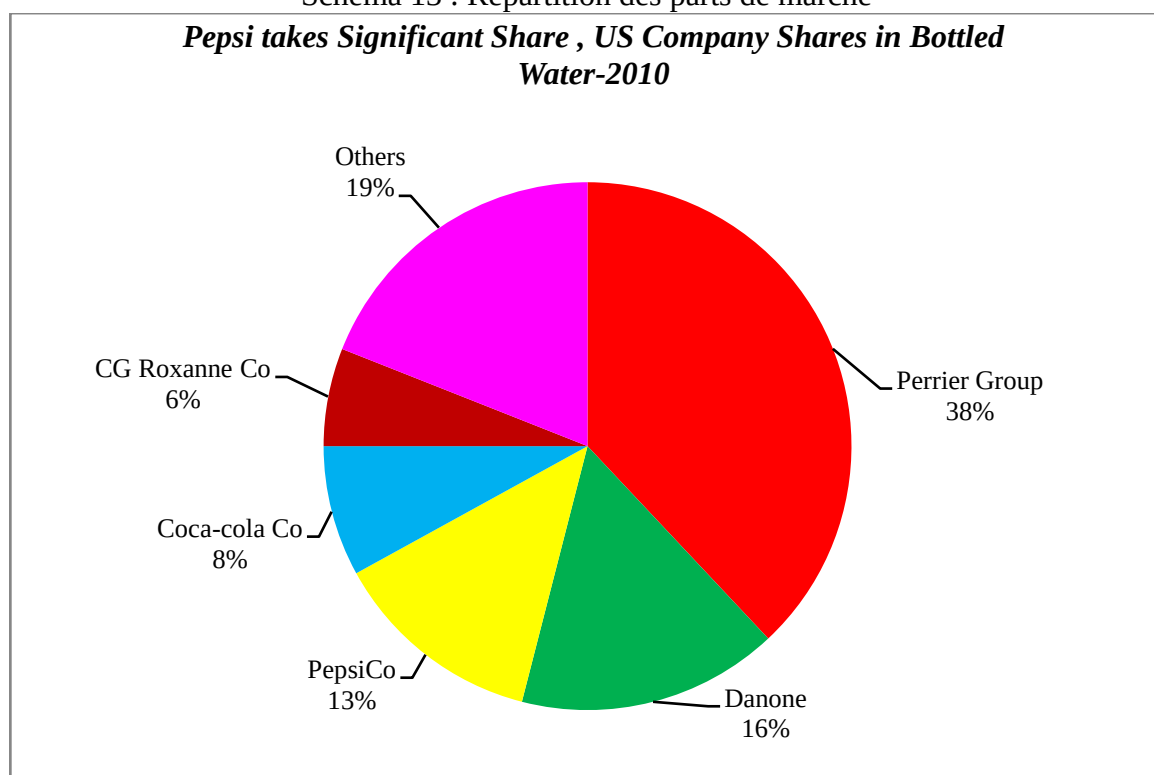
Un dernier élément important à noter est l'accord de partenariat signé entre Coca-Cola et Danone en 2002. En effet, dans le cadre de cette Joint Venture, le groupe Danone laisse la distribution et les activités de marketing opérationnel de ses marques d'eaux embouteillées (Evian notamment) sur le marché nord-américain. Grace à ce partenariat et à l'essor de la marque Dasani, Coca-Cola se démarque dans l'industrie avec la troisième place du marché américain derrière Nestlé et Pepsico.

2.2.4. Pepsico

Le groupe américain Pepsico, concurrent historique de Coca-cola dans l'industrie des soft drinks a mis en place une stratégie de croissance en développant une activité d'eaux embouteillées. Cette nouvelle activité a été lancée en 1996 avec le lancement de sa marque d'eaux purifiée, Aquafina, essentiellement présente aux Etats-Unis et au Canada. Depuis ses débuts, la marque Aquafina s'est rapidement développée pour devenir la troisième marque d'eau vendue aux USA en 2010.

Schéma 13 : Répartition des parts de marché

Pepsi takes Significant Share , US Company Shares in Bottled Water-2010



Source : Beverage Digest 2010¹⁷¹

¹⁷¹ A consulter sur : http://beverage-digest.com/pdf/top-10_2011.pdf

Les données depuis 1982 sont consultables sur : <http://www.beverage-digest.com/editorial/archive15.php>

2.3. L'industrie des eaux embouteillées par zone géographique

Nous avons jusqu'ici présenté l'industrie des eaux embouteillées de façon globale ou mondiale avec ses chiffres clés ou encore avec les principaux acteurs du marché. Toutefois, les différents marchés sur la scène internationale, qui la composent ne sont pas identiques. En effet, certaines particularités régionales et locales demeurent et rendent l'analyse par zone géographique judicieuse.

2.3.1. L'Europe

Le marché européen des eaux embouteillées apparaît comme le plus mature de l'industrie. Effectivement, depuis la fin des années 1960, les Européens ont vu fleurir de nombreuses marques d'eau en bouteille. La consommation de ce type de boissons est solidement ancrée dans les habitudes de consommation des Européens. C'est pourquoi, l'Europe était traditionnellement le plus grand marché mondial, on souligne que la part de marché de l'Europe dans l'industrie mondiale des eaux embouteillées était de 44,5 % en 1966, soit près de la moitié du marché total. Cependant, cette position de numéro 1 s'érode avec la croissance des marchés à l'international avec notamment la progression des régions américaines et asiatiques. Bellas (2002) précise que si la part de marché européenne dans le marché mondial des eaux embouteillées était de 44.5% en 2000 elle n'était plus de 38,2% en 2004. En effet, moins soutenue qu'en Amérique du Nord (10%) ou qu'en Asie (18%). Le marché européen reste encore très fragmenté avec une multitude d'acteurs locaux ou régionaux. Cependant, de grands groupes internationaux tels que Danone et Nestlé waters se distinguent et partagent le leadership du marché européen.

Après cette présentation générale du marché européen, il est possible d'apporter des précisions sur les trois marchés les plus importants de la zone Europe, à savoir l'Allemagne, la France et le Royaume-Uni.

- **L'Allemagne¹⁷²**

Le marché allemand suit la tendance à la hausse du marché mondial avec une croissance du marché de 5,7% en valeur et de 15% en volume sur l'année 2010. Les Allemands consommaient 109 litres d'eau minérale par personne en 2010 contre 104 en 2001. Cette croissance s'est vérifiée à la fois sur les marques haut de gamme et sur celles à bas prix. Bien que le marché allemand soit historiquement dominé par les eaux gazeuses, les eaux plates ou non gazeuses ont connu la plus forte augmentation. Ceci s'explique à la fois par la mise en avant des désagrément sur la santé causés par une consommation régulière d'eaux gazeuses mais surtout par les effets de mode et de nouveauté, suscités par l'arrivée des marque importée notamment de France comme Volvic, Vittel, Evian et Contrex. Les marques locales ou régionales ont représenté 17,5% des ventes, témoignant encore de la fragmentation du marché allemand. A titre d'indication près de 240 fabricants œuvraient à l'échelle locale en 2009. Cependant, des firmes multinationales se détachent comme le groupe Nestlé grâce à sa filiale Blaue Quellen Mineral-und Heilbrunnen AG qui représente à elle seule une part de marché en volume de 7,1%.

- **La France¹⁷³**

L'hexagone connaît également une croissance en valeur du marché des eaux embouteillées, quelque peu en deçà de la croissance allemande, de l'ordre de 4,2% en 2010, atteignant une taille de marché égale à 2,8 milliards d'euros (soit 4,5 milliards de dollars). Les français apparaissent comme les seconds plus gros consommateurs d'eau embouteillée de l'union européenne avec une consommation par habitant de 146 litres en 2010. Depuis 1998 le marché français ne cesse d'être particulièrement dynamique avec les nombreuses innovations et nouveautés du secteur et grâce notamment à l'arrivée massive des eaux aromatisées. Contrairement au marché allemand, la structure du marché est très concentrée. Trois acteurs dominent le marché et représentent 61% du volume vendu. Le Groupe Nestlé occupe la première

¹⁷² Source : Mineral Water in Germany, Euromonitor (June 2010). Lien web: <http://www.euromonitor.com/soft-drinks-in-germany/report>

¹⁷³ Source : Mineral Water in France, Euromonitor (June 2010). Lien web: <http://www.euromonitor.com/soft-drinks-in-france/report>

place avec 22 de part de marché. Danone se place au second rang avec une part de marché de 19,7%.

Enfin, Neptune (Groupe Castel), avec 19,3% du marché français. Les eaux non gazeuses restent le premier segment du marché avec 70% du volume vendu. Les eaux gazeuses sont également à la hausse dans une moindre mesure et enfin les eaux aromatisées se stabilisent depuis 2005. Un regain d'intérêt pour les eaux de source à bas prix traduit une tendance de consommation durable en France.

En effet, les marques ayant des sources d'origines diverses accélèrent leur croissance, à l'image de la marque Cristaline du Groupe Neptune. Ce type d'eau de source vient directement concurrencer les marques d'eau minérales traditionnelles comme Evian, Vittel, Volvic ou Contrex. D'ailleurs, pour contrer cette perte de vitesse, les grands groupes propriétaires de ces sources d'eaux minérales lancent à présent sur le marché leur marque d'eaux de sources puisées dans plus d'un lieu. Il est possible de citer les marque Aquarel ou Nestlé Pure Life introduites par le groupe Nestlé Waters des 2001.

- **Le Royaume-Uni**

Le marché britannique connaît une croissance fulgurante de l'industrie des eaux embouteillées. Depuis 2001, les volumes vendus ont cru de l'ordre de 10% par année pour atteindre 1,4 milliards de litres en 2010. Cette forte hausse au Royaume-Uni peut s'expliquer par le fait que le marché est encore à ses débuts. Comme le témoigne la consommation par habitant égale à 25,4 litres en 2009 contre 17,5 en 2000 les volumes sont nettement inférieurs à ceux de l'Allemagne ou de France. En terme de tendance de consommation, tout comme la France, les eaux non gazeuses sont parmi les plus populaires au Royaume-Uni avec près de 60% des ventes en 2009. Contrairement à la France et surtout à l'Allemagne, la consommation d'eaux aromatisées dépasse celle d'eaux gazeuses. Les acteurs du marché sont encore

principalement des firmes ayant un rayonnement local ou régional, ce qui traduit une grande fragmentation du secteur. La part de ces derniers est estimée à près de 40%. Cependant, le groupe Danone est le numéro 1 sur du marché anglais avec 23.5% du volume de vente total de l'année 2009.

Le groupe Nestlé, au deuxième rang avec une part de marché de 5,4% en 2009, reste tout de même distancé par la multinationale française. Le Royaume-Uni s'apparente à la France au niveau du réseau de distribution des eaux embouteillées, essentiellement dominé par les circuits d'hyper- et de supermarchés. Le segment des «eaux traitées » est très prometteur avec l'arrivée en force en mars 2009 du géant américain Coca-Cola avec sa marque Dasani. D'autre part, l'activité dite «hors domicile» (HOD : Home and Office Delivery) laisse percevoir des perspectives de croissance très favorables.

2.3.2. L'Amérique du Nord

Contrairement à l'Europe, le marché nord américain des eaux embouteillées est beaucoup plus récent. Depuis le début des années 1980, les eaux embouteillées ont commencé à se distinguer dans l'industrie des boissons mais restaient très minoritaires par rapport aux *soft-drinks*, en particulier. Cependant, depuis le milieu des années 1990, le marché américain (le plus important d'Amérique du Nord) connaît une croissance impressionnante avec des taux avoisinants les 10% par année entre 1997 et 2001. En 2009 le marché américains représentait 13,1 milliards de litres et était valorisé à près de 17,3 milliards de dollars américains. Cette forte hausse s'explique, comme cela a déjà été précisé, à la fois par la perception négative de la population de l'eau d'adduction publique (pollution et traitement chimiques) et par la quête de bien-être et de santé toujours plus importante dans l'alimentation des consommateurs. Le marché est encore fragmenté mais des grandes firmes multinationales se distinguent dans l'industrie des eaux embouteillées nord-américaine avec pour leader incontesté Nestlé waters, suivi par deux challengers de

taille, Coca-Cola et Pepsico. Il est intéressant de se pencher plus en détails sur la situation du marché des Etats-Unis, caractéristique de la zone nord-américaine.

- **Les Etats-Unis**¹⁷⁴

Les Américains, de plus en plus soucieux de leur hygiène de vie et de leur santé consomment davantage d’eaux embouteillées et considèrent ce produit comme une véritable substitution aux boissons gazeuses sucrées «soft drinks». L’évolution est particulièrement significative. Sur le seul marché des eaux minérales naturelles, les volumes se sont appréciés de plus de 58% entre 2000 et 2009 (soit 13,1milliards de litres) et la valeur de ce marché a cru de plus de 62% sur la même période (soit 17,3 milliards de dollars américains). Le marché des eaux embouteillées est principalement dominé par les eaux non gazeuses avec seulement 3,6% du volume total (année 2009). Enfin, les eaux aromatisées ne représentent que 2.8% des ventes en volume de la même année. Bien que l’industrie reste encore fragmentée à l’heure actuelle, les grands groupes agroalimentaires se détachent aux Etats-Unis. Nestlé Waters apparait comme le numéro 1 du marché avec une part en volume de 20,1% en 2009. Grace à son large portefeuille de marques locales, le Groupe suisse a su emporter le leadership du marché américain. Le groupe Danone, rival historique de Nestlé, a signé un accord de partenariat avec l’américain Coca-Cola pour la distribution de ses marques en Amérique du Nord. Cette alliance entre les deux firmes renforce le portefeuille de marques gérées par le géant du cola. Non seulement, la firme d’Atlanta distribue sa marque d’eau purifiée Dasani mais également la marque Evian, et une marque de rayonnement locale, Sparkletts. Ces quatre marques offrent une part de marché en volume à Coca-Cola de l’ordre de 8,4% en 2009 Le groupe japonais Suntory s’impose également dans le marché américain avec 8,8% du marché en volume.

¹⁷⁴ Source: Mineral Water in the USA, Euromonitor (July, 2010). Lien web: <http://www.euromonitor.com/soft-drinks-in-the-us/report>

Enfin, Pepsico se distingue avec sa marque unique d'eau traitée Aquafina avec une part de marché de 5,7% en 2009. La distribution des eaux embouteillées aux USA est encore assurée à hauteur de 39% par les réseaux d'hyper-et de supermarchés.

2.3.3. L'Asie

La région asiatique représente également un fort potentiel pour le marché des eaux embouteillées. Des hausses importantes ont été enregistrées ces dernières années, mais le marché reste relativement contrasté. En effet, le Japon a connu une augmentation de l'ordre de 14,3% du volume des ventes en 2009¹⁷⁵. Toutefois, dans le même temps, la Chine et l'Indonésie ont connu les taux de croissance les plus spectaculaires sur le plan mondial avec respectivement des hausses de 28,9% et 21,4% par année sur la période 2000-2009¹⁷⁶. Cet essor du marché asiatique reflète la jeunesse de l'industrie des eaux embouteillées dans cette région du globe.

La consommation de l'eau embouteillée au Japon reste nettement en deçà de celle des pays européens ou nord-américains. Afin de mieux cerner la problématique de l'industrie des eaux embouteillées en Asie, il paraît intéressant de centrer l'attention sur le Japon.

- **Le Japon**

L'industrie nippone des eaux embouteillées représentait en 2009 un volume total de près de 600 millions de litres, nettement inférieur à ceux des marchés européens ou américains. La consommation individuelle est également à un degré moindre que celle des pays occidentaux. Elle est égale à 1/6^{ème} de la consommation des américains et elle représente la moitié de celle des européens. Cette consommation relativement modeste laisse présager un large potentiel de croissance

¹⁷⁵ Source : « Japan battled water Market : Growing Fast With per cap consumption Far Behind U.S. and Europe » Beverage Digest, 04/10/2009

¹⁷⁶ Source: Bellas (2002): « the bottled water surge », Beverage World. Lien web: <http://www.beverageworld.com/whitepapers>

dans les années futures. Au niveau de la structure du marché, l'industrie est principalement dominée par des conglomérats nationaux avec pour fer de lance Suntory, leader du marché. Toutefois des firmes étrangères comme Coca-cola et Nestlé se plaçaient en 2009 en seconde et cinquième position avec respectivement une part de marché de 11,4% et de 4,8%. Le marché est assez consolidé car les 10 premières marques d'eaux embouteillées représentaient une part de marché de 66,2% en 2009. Les perspectives d'avenir restent prometteuses et grâce à la mise en place des bouteilles d'eau en PET, l'activité HOD «Home and Office Delivery», encore embryonnaire, présente des opportunités très favorables sur le marché japonais.

Cette seconde partie a permis de mieux apprécier la structure de l'industrie des eaux embouteillées à l'heure actuelle. A l'issue de ce développement, un certain nombre de constatations peut être fait :

- L'industrie des eaux embouteillées connaît une croissance sans précédent depuis le milieu des années 1990 dans toutes les zones géographiques de la planète avec tout de même des différences entre les régions.
- Le secteur est encore très fragmenté mais l'industrie traverse une phase de consolidation à l'image des marchés européens (ex : la France) et américains (ex : USA).
- Quatre firmes multinationales de l'agroalimentaire (Nestlé, Danone, Coca-cola et Pepsico) semblent se partager le marché mondial des eaux embouteillées avec une part du volume des ventes total de l'ordre de 35%.

Après avoir fait ces trois constats, il est maintenant nécessaire de se pencher sur la nature même du produit. Il est essentiel d'être en mesure d'identifier les

différents types d'eaux embouteillées commercialisées dans le monde et d'apprécier leur problématique propre. Ceci fait l'objet d'une troisième section.

Section 3 : Les multiples facettes de l'eau embouteillée

3.1 Quelques précisions

Après avoir dépeint un portrait de l'industrie des eaux embouteillées à la fois dans l'histoire et à l'heure actuelle, il est à présent judicieux d'apporter des précisions sur la nature même du produit. Qu'entend-on par «eau embouteillée»? Existe-t-il plusieurs types d'eaux embouteillées? C'est à ces deux principales questions que nous tenterons de répondre au cours de cette troisième section.

Il est possible de distinguer quatre types d'eaux embouteillées dans l'industrie : les eaux minérales naturelles, les eaux de source, les eaux purifiées ou traitées et les eaux aromatisées. Chacun de ces types d'eaux a ses spécificités et sa problématique propre.

Il est important de noter que les eaux embouteillées font l'objet de réglementations internationales¹⁷⁷ qui visent à normaliser l'industrie. Au-delà de ces textes, des organismes gouvernementaux de chaque pays dans le monde régissent,

¹⁷⁷ • Norme CODEX pour les eaux minérales naturelles (CODEX STAN 108-1981) & code d'usages en matière d'hygiène pour le captage, l'exploitation et la commercialisation des eaux minérales naturelles (cac/rcp 33-1985) cac/rcp 33-1985
• Règlement CE no 178-2002 du 28 janvier 2002 établissant les principes généraux et les prescriptions générales de la législation alimentaire (...) et fixant des procédures relatives à la sécurité des denrées alimentaires
• Règlement CE no 852-2004 du Parlement européen et du Conseil du 29 avril 2004 relatif à l'hygiène des produits alimentaires
• Règlement CE no 882-2004 du Parlement européen et du Conseil du 29 avril 2004 relatif aux contrôles officiels effectués pour s'assurer de la conformité avec la législation sur les aliments pour animaux et les denrées alimentaires et avec les dispositions relatives à la santé animale et au bien-être des animaux
• Règlement CE no 1935-2004 du Parlement européen et du Conseil du 27 octobre 2004 concernant les matériaux et objets destinés à entrer en contact avec les denrées alimentaires et abrogeant les directives 80/590/CEE et 89/109/CEE.
• Directive 80/777/CEE du 15 juillet 1980 du Conseil relative au rapprochement des législations des Etats membres concernant l'exploitation et la mise dans le commerce des eaux minérales naturelles (refonte : Directive 2009/54/CE du parlement européen et du conseil du 18 juin 2009 relative à l'exploitation et à la mise dans le commerce des eaux minérales naturelles).
• Directive 2003/40/CE de la Commission du 16 mai 2003 fixant la liste, les limites de concentration et les mentions d'étiquetage pour les constituants des eaux minérales naturelles, ainsi que les conditions d'utilisation de l'air enrichi en ozone pour le traitement des eaux minérales naturelles et des eaux de source

notamment par le biais de lois, l'activité d'embouteillage d'eau. Un effort tout particulier est mené sur la catégorie des eaux minérales naturelles

3.2 Les eaux minérales naturelles

Il existe une norme du Codex Alimentarius¹⁷⁸ pour les eaux minérales naturelles qui date de 1980 : celle-ci a fait l'objet d'une révision en 1997 et en 2001. Les autres eaux embouteillées font l'objet d'une norme internationale depuis 2001. Cette norme permet de mieux définir qu'est ce qu'une eau minérale naturelle et permet de distinguer l'eau minérale naturelle des autres types d'eau sur une série de six principaux critères¹⁷⁹ :

- Par sa teneur en certains sels minéraux, les proportions relatives de ces sels et la présence d'oligo-éléments ou d'autres constituants;
- Par son origine : elle provient directement des nappes souterraines par des émergences naturelles ou forées pour lesquelles toutes les précautions devraient être prises afin d'éviter toute pollution ou influence extérieure sur les propriétés physiques et chimiques de l'eau minérale naturelle;
- Par une composition constante et stable dans son débit et sa température;
- Par ses conditions de captage qui permettent de garantir la pureté microbiologique et la composition chimique de ses constituants essentiels.
- Par son conditionnement à la source avec des précautions d'hygiène particulières.
- Par l'absence de traitement, à l'exception de ceux qui sont expressément autorisés.

¹⁷⁸ La Commission du codex Alimentarius a été créée en 1963 par la FAO et l'OMS afin d'élaborer des normes alimentaire, des lignes directrices et d'autres textes .Leur objectif est la protection de la santé des consommateurs, la promotion de pratiques loyales dans le commerce des aliments.

¹⁷⁹ Pour plus de détails, voir les textes réglementaires ci-dessus cités

L'exploitation des eaux minérales naturelles¹⁸⁰ est soumise à des législations internationales et locales très strictes en vue de maintenir un standard¹⁸¹ de qualité optimale. Il s'agit du type d'eau le plus protégé par des textes de lois.

Pour illustrer nos propos, il est possible de citer plusieurs marques d'eaux minérales naturelles de renommée internationale : Evian, Vittel, Volvic, Perrier, San Pellegrino, Poland spring.

3.3 Les eaux de source

Les eaux de source¹⁸² sont tout comme les eaux minérales des eaux d'origine souterraines microbiologiques saines et protégées contre les risques de pollution. Elles respectent, les caractéristiques de qualité microbiologique définies ainsi que les caractéristiques de qualité chimique applicables aux eaux destinées à la consommation humaine.

Toutefois, la différence majeure permettant de distinguer une eau minérale naturelle d'une eau de source est la constance de sa composition minérale. En effet, l'eau de source se distingue de l'eau minérale naturelle par le fait qu'elle n'a pas d'obligation d'avoir une composition minérale constante et caractéristique.

De plus, un second élément fondamental permet de faire une distinction entre l'eau minérale naturelle et l'eau de source¹⁸³. Cette dernière ne peut prétendre avoir des effets bénéfiques pour la santé.

¹⁸⁰ Il faut distinguer entre une « eau minérale naturelle non gazeuse, l'eau minérale naturellement gazeuses, l'eau minérale naturelle dégazéifiée, l'eau minérale naturelle renforcée au gaz carbonique de la source et l'eau minérale naturelle gazéifiée » au sens de l'article 3 du décret exécutif n° 04-196 du 15.07.2004 relatif à l'exploitation et la protection des eaux minérales et des eaux de source.

¹⁸¹ Guide de Bonnes Pratiques d'Hygiène Industrie des eaux conditionnées et embouteillées Février 2007 - Page 4/95. Des systèmes qualité qui intègrent la méthode HACCP. Le système HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point ["Analyse des dangers, points critiques pour leur maîtrise"]) est un outil qui peut être intégré à une démarche d'Assurance Qualité et est applicable à tous les dangers (biologiques, microbiologiques, chimiques et physiques) associés aux denrées alimentaires, contenues dans Le *Codex Alimentarius* qui a proposé des lignes directrices concernant l'application.

¹⁸² Art 03 DE 04-196, Opcit, « Une eau de source est une eau de source introduite au lieu de son émergence, telle qu'elle sort de du sol, sous réserve des traitements éventuels autorisés... ».

¹⁸³ Une eau de source peut être gazéifiée par la séparation des éléments instables et la sédimentation des matières en suspension par décantation ou filtration et/ou l'incorporation de gaz carbonique, selon les dispositions de l'article 04 du DE 04/196.

Il est possible de donner des exemples de marque d'eau de source à travers le monde : Montclair, Labrador au Canada, Aquarel en Europe.

3.4 Les eaux purifiées ou traitées

Un troisième type d'eau embouteillée a fait son apparition au milieu des années 1990. En effet les eaux dites «purifiées » ou «traitées» ont été lancées massivement sur le marché. Ces eaux, généralement positionnées comme étant les moins chères du marché, se distinguent des eaux minérales naturelles et des eaux de source sur un certain nombre d'éléments. Ces eaux purifiées proviennent de l'exploitation des circuits d'eau potable publique dite d'adduction publique (eau du robinet). Elles doivent répondre aux critères de potabilité des eaux destinées à la consommation humaine et peuvent être traitées chimiquement.

Les eaux traitées pour être rendues potables¹⁸⁴ :

- Doivent respecter les normes de potabilité;
- Sont d'origine indifférente, non indiquée;
- Peuvent être rendues gazeuses par adjonction de gaz carbonique;
- Peuvent varier en composition selon la saison et selon la provenance variable de l'eau d'adduction ayant servi à remplir les bouteilles (aucune précision de composition).

Comme nous pouvons le constater, la frontière entre les eaux embouteillées dites purifiées et l'eau d'adduction publique (eau de robinet) est mince. Les deux marques les plus célèbres d'eaux purifiées sont issues du marché américain : Aquafina et Dasani.

¹⁸⁴ Voir HACCP, AFNOR (NF V 01-001) pour les bonnes pratiques d'hygiène dans l'industrie des eaux & Directive du Conseil de l'Europe n° 75/440/CEE du 16 juin 1975 concernant la qualité requise des eaux superficielles destinées à la production d'eau alimentaire dans les Etats membres.

3.5 Les eaux aromatisées

Enfin, une dernière typologie d'eau embouteillée est à mentionner. Il s'agit des eaux dites aromatisées. Ces eaux sont généralement des eaux minérales naturelles ou des eaux de source auxquelles sont rajoutées, en général, des arômes de fruits ou du jus de fruits. Ces eaux aromatisées peuvent être gazeuses ou non gazeuses, sucrées ou non sucrées. On dénombre des eaux aromatisées au citron, à l'orange, à la menthe ou encore des eaux saveurs de thé ou même de fleur, voire même enrichie en oxygène. Cette catégorie d'eaux embouteillées est disponible dans la majorité des continents sous plusieurs marques. Généralement, il s'agit d'extension de marque d'eau minérale naturelle ou d'eau de source déjà existantes : Volvic orange, Montclair Framboise, Perrier Citron.

A travers cette revue des différents types d'eaux embouteillées commercialisées dans le monde, il est possible d'apprécier la variété des produits disponibles et surtout les multiples appellations qui peuvent être regroupées sous le nom générique «eaux embouteillées». Chacune de ces catégories d'eau a ses caractéristiques propres et une problématique particulière. Il paraissait donc nécessaire d'apporter ces précisions en vue de mieux cerner et de comprendre la dynamique de l'industrie des eaux embouteillées.

Section4 : Les trois enjeux clés de l'industrie : la logistique, la distribution et le marketing.

Nous venons de mettre en évidence les derniers développements de l'industrie des eaux embouteillées avec non seulement un historique du secteur depuis son origine, mais également une description détaillée de la situation actuelle du marché mondial et enfin une distinction des différents produits qui composent la gamme des eaux embouteillées. En vue de terminer cette note d'industrie, il est important

d'identifier quels sont les facteurs déterminants à maîtriser pour s'arroger une place de choix dans ce secteur d'activités. Par rapport aux spécificités du secteur, trois enjeux apparaissent comme clés : les coûts de transport, la distribution et le marketing.

4.1 La maîtrise du coût logistique : un véritable facteur clé de succès

La maîtrise des coûts et en particulier celle des coûts logistiques semblent être un défi majeur pour les acteurs de l'industrie des eaux embouteillées. En effet, par nature, une bouteille d'eaux conditionnées est un produit lourd et donc cher à transporter. De plus, la provenance des eaux conditionnées (eaux minérales et eaux de source) est issue de source d'eau géographiquement localisées. Par conséquent, l'activité d'exportation est très répandue dans l'industrie. L'export a pour conséquence d'accentuer le coût logistique lié au transport. C'est pourquoi, l'ensemble des acteurs du marché cherche à maîtriser le coût de transport et de façon générale tente d'optimiser la logistique. Un article¹⁸⁵ de la revue française management analysait en 2003 le prix de revient d'une bouteille d'eau conditionnée de format usuel soit 1,5 litres pour mettre en évidence l'impact de la logistique. En effet, *«le transport et la logistique représentent jusqu'à 20% du prix de revient de la bouteille sortie d'usine, pour une distribution nationale. Les charges sont plus élevées dès qu'il s'agit d'exporter»*.

Les nombreux avantages du PET suscitent l'intérêt des industriels. D'ailleurs à ce titre, le groupe suisse Nestlé Waters, ayant pour objectif d'alléger le packaging, a décidé d'utiliser massivement le plastique au détriment du verre et a réduit ses coûts logistiques de 20%.

¹⁸⁵ Y. Aoulou (2003), «Nestlé, champion du monde de l'eau», revue management, Février 2003, p18-22

La maîtrise du coût logistique reste un impératif pour les industriels du secteur des eaux embouteillées. Cette maîtrise apparaît même comme un véritable facteur clé de succès dans cette industrie. L'utilisation du PET s'intègre complètement dans ce souci permanent d'optimiser les coûts, en particulier ceux imputables au transport des produits. Il sera intéressant d'observer les mouvements futurs des industriels sur les contenants utilisés en vue de rationaliser les coûts de production.

4.2 L'importance d'un réseau de distribution le plus proche du consommateur

Il est vrai que la maîtrise du coût logistique est un facteur clé de succès dans l'industrie, mais la distribution semble également être un facteur essentiel dans la réussite des acteurs du secteur des eaux embouteillées.

Effectivement, l'eau conditionnée est un produit de consommation courante qui suit de plus en plus le consommateur dans l'intégralité de ses activités quotidiennes. On parle de «consommation nomade» ou encore de «portability» et de «packability» d'après Gilbert (1999)¹⁸⁶ «Shoppers want products that they can eat on the run, and pack in a purse or briefcase (without crushing, bruising, or spoiling when forgotten)». Par conséquent, ce phénomène nouveau de consommation des eaux embouteillées pousse les fabricants à étendre leur influence sur l'ensemble des circuits de distribution. Aoulou (2003)¹⁸⁷ montre que des groupes tels que Nestlé ambitionnent de satisfaire l'ensemble des segments de marché et d'être présents dans tous les lieux où le client est susceptible de consommer : à domicile, au bureau, au restaurant ou même devant un distributeur automatique.

¹⁸⁶ Glibert (1999): «shoppers reach beyond basic nutrition for better health», Beverage Industry.

¹⁸⁷ Y. Aoulou(2003), « Nestlé, champion du monde de l'eau», revue Management, Février 2003, p.18-22

Cette nouvelle approche de la distribution des eaux conditionnées laisse transparaître de nouveaux enjeux pour les industriels. En effet, le marché dit HOD «Home and Office Delivery»¹⁸⁸ reste encore sous exploité et fait figure de nouveau relais de croissance pour les acteurs de l'industrie. Bien que le marché de la livraison soit correctement établi en Amérique du Nord avec 40% du volume vendu, le marché européen est encore à ses balbutiements. A titre d'illustration, Aoulou (2003) rappelle que, sur l'année 2002 en France, seulement 210 000 fontaines d'eau ont été installées en entreprise alors que le potentiel du marché est estimé à un minimum de 1 million de fontaines. Les perspectives de croissance sont très fortes et d'ailleurs les firmes multinationales du secteur ont bien compris ce phénomène. Le groupe Danone réalisait en 2002, 20% de ses ventes via le réseau HOD¹⁸⁹, soit des ventes multipliées par 7 en trois ans. Nestlé Waters a réagi à cette nouvelle tendance en renforçant ses acquisitions dans cette activité. Dix des douze acquisitions réalisées depuis 2001 étaient ciblées sur le secteur HOD¹⁹⁰.

Etant un produit de consommation courante, les bouteilles d'eau doivent être à la disposition du client en tout temps dans une multitude de lieux. C'est pourquoi, les acteurs du marché doivent s'efforcer de définir une stratégie de distribution très fine en privilégiant l'ensemble des canaux de distribution. Ceci nécessite des moyens financiers conséquents et une logistique extrêmement efficace. D'ailleurs, les firmes Coca-Cola et Pepsico ont également compris cet enjeu et cherchent à établir des synergies en mettant à la disposition de leurs nouvelles divisions d'embouteillage d'eau, leur expérience de la distribution de leur métier de base (soft drinks). L'exemple le plus récent de cet impératif d'établir un solide réseau de distribution est l'accord signé entre Coca-Cola et Danone en 2002 où le groupe français sous-traite la

¹⁸⁸ Littéralement, livraison à domicile et au bureau. Il s'agit de mieux cerner les spécificités d'un métier très différent de celui de l'eau en petit contenant. Car si, dans les deux cas, il s'agit bien d'embouteiller et de vendre de l'eau de qualité, le marketing, la logistique, l'acte de vente et le modèle financier n'ont jusqu'à présent que peu de chose en commun.

¹⁸⁹ L'acquisition du leader français Château d'eau puis la signature d'un accord de joint-venture avec Eden Springs Ltd ont donné à DANONE la place de n° 2 européen. Présent dans 18 pays, DANONE Springs of Eden (le nouvel ensemble) bénéficie de positions de leader national dans 11 pays européens parmi les plus dynamiques du marché (France, Espagne, Suisse, Finlande, Norvège, Suède, ...) et des positions fortes dans plusieurs autres (Allemagne, Royaume-Uni, Italie, Pologne, etc. in http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/13/131801/reports/annual/Rapport_Annuel_2003.pdf

¹⁹⁰ Un secteur très peu consolidé où dominent les petites entreprises indépendantes

distribution et les activités de marketing opérationnel de ses marques d'eau (dont Evian) à la firme américaine.

La distribution constitue un enjeu de taille dans la course au leadership que se livre les firmes multinationales de l'industrie des eaux embouteillées. Les industriels doivent être en mesure d'assimiler les nouvelles façons de consommer de l'eau conditionnée et doivent être capables d'adapter leur réseau de distribution à ce nomadisme de la consommation d'eau.

Cela passe non seulement par une offre variée de contenants de différentes tailles (500millilitres, 1 litre, 1,5 litre, 5 litre, 10 litre.....), mais surtout par une couverture optimale des différents canaux de distribution (circuits de supermarchés hôtels/restaurants, livraisons à domicile et au bureau, distributeurs automatiques, épiceries de quartier.....).

4.3 La gestion des marques et les efforts marketing : un impératif de la réussite des firmes

La réussite des firmes de l'industrie des eaux embouteillées passe par la maîtrise du coût logistique, par une couverture optimale des réseaux de distribution mais également par des efforts marketing soutenus et une gestion stratégique.

Effectivement, le marketing est un élément essentiel dans le succès des marques d'eaux embouteillées pour maintenir un écart de prix sur un produit aussi basique que l'eau en bouteille, et de créer ou de renforcer une image de marque, des efforts marketing importants sont menés par les firmes du secteur. Le groupe Nestlé a, par exemple, consacré un budget publicitaire de l'ordre de 70 million d'euros en France sur l'année 2009 pour positionner ses marque sur le segment haut de gamme du marché hexagonal. Des activités de sponsoring de grandes manifestations

sportives viennent compléter la liste des outils marketing utilisés par les fabricants. Il est possible d'associer le tour de France cycliste avec la marque Aquarel, Perrier avec le tournoi de tennis de Roland-Garros, Buxton avec le tournoi de Wimbledon ou encore Poland Spring et le marathon de New York. Toutefois, ces efforts marketing de promotion des marques engendrent des dépenses importantes. Ceci amène donc les industriels à gérer leurs marques de façon stratégique. La croissance des firmes multinationales dans le secteur s'appuie principalement sur des mouvements de fusions/acquisitions.

Par conséquent, ces entreprises héritent d'un portefeuille de marques locales, qu'il s'agit de gérer avec méthode. La tendance actuelle est de rationaliser le nombre de marques et de concentrer les efforts de marketing sur quelques marques internationales et sur une série de marques locales. Danone axe son développement, par exemple, sur ses marques internationales Evian et Volvic et complète sa gamme avec des marques locales (Dannon aux Etats-Unis, Naya au Canada, Badoit en France...). Coca-Cola concentre ses efforts sur sa marque d'eau traitée, Dasani. Alors que Pepsico cherche à mettre en avant sa marque unique Aquafina. Cependant, le leader du marché Nestlé Waters, détient un portefeuille de 77 marques et tient à conserver et à développer l'ensemble de ses marques. Bien qu'il existe des différences dans la manière d'appréhender le portefeuille de marques entre les acteurs du marché, deux tendances de fond sont perceptibles.

Un premier phénomène est la fidélité des clients à une marque d'eau. En effet, les consommateurs sont de plus en plus sensibles à l'identité régionale des eaux de source. Au cours d'une entrevue¹⁹¹ Bob Davino, Vice-président Marketing NWN (Nestlé Waters North America) dit dans ce sens : *«People buy brands they identify with. If you talk to people on the on the East Coast who don't recognize that Poland Spring is not sold in California, it's not an issue with them. What they know is*

¹⁹¹ «Spring it on », Prince G (2002), Beverage World

they've grown up with Poland Spring, they know what Poland Spring is about, They know it's from Maine. It's a real place». Les marques locales ont donc leur légitimité dans le portefeuille de marques des acteurs du marché.

Une seconde tendance émerge dans l'industrie des eaux embouteillées. Cela consiste, en effet, à mettre en place des marques d'eau de source n'ayant pas une provenance unique. Il s'agit d'eaux puisées à différentes sources locales mais vendues sous le même label dans plusieurs pays. Nous pouvons citer les deux marques du groupe suisse Nestlé : Aquarel lancé en 2000 sur le marché européen et Nestlé Pure Life destinée depuis 1999 aux pays émergents. Ces marques ont pour objectif de dégager une plus grande rentabilité.

La stratégie de ces marques repose sur deux éléments de base : des efforts marketing standardisés (forme des bouteilles identique entre les pays, packaging semblable, publicité uniforme) et multiplicité des sources d'approvisionnement.

Grace à ces marques, les fabricants peuvent dégager des économies d'échelles dans la production, sont en mesure de rationaliser les budgets marketing et de réduire les coûts de transport étant donné la proximité des sources d'approvisionnement avec la zone géographique desservie.

Trois enjeux décisifs se dessinent dans l'industrie des eaux embouteillées : la maîtrise du coût logistique¹⁹², la couverture optimale du réseau de distribution¹⁹³ et la gestion stratégique des marques. Chacun de ces défis est caractérisé par un phénomène palpable dans l'industrie. Le souci de réduction des coûts logistiques¹⁹⁴ se traduit par la volonté des industriels d'utiliser dans la confection des contenants un

¹⁹² Ensemble des coûts qui affèrent à la gestion des flux (transport, stocks, informatiques, prestations, frais de personnel, surfaces, équipement, ...)

¹⁹³ Le schéma logistique d'une organisation doit appréhender, à moyen terme, le réseau géographique, d'entrepôts et de plates formes, en zone de chalandise afin de mettre en évidence les zones couvertes et non couverte.

¹⁹⁴ Le poids de la logistique provenant souvent de l'entreposage, du traitement des marchandises et surtout du transport. Pour réduire la facture, il est important d'arbitrer entre le volume du stock et la fréquence des envois, les délais d'expédition et la promesse commerciale, et les différents modes de livraison.

seul matériau, le PET¹⁹⁵. La distribution optimale et la volonté de fournir de l'eau conditionnée dans tous les lieux où se rend le client, soit symbolisée par l'essor du secteur HOD « Home and Office Delivery». Enfin, la gestion stratégique des marques est mise en évidence avec l'émergence de marques «ombrelles» avec plusieurs sources d'approvisionnement pour un seul et unique label. Ces trois enjeux permettent d'identifier des axes d'analyse sur lesquels il serait particulièrement intéressant de se pencher en vue de comprendre les comportements stratégiques des principaux acteurs de l'industrie des eaux embouteillées.

Conclusion

Cette note de l'industrie des eaux embouteillées a permis de faire la transition entre la phase conceptuelle et l'étape d'analyse du mémoire. En effet, grâce à cette monographie, il est maintenant plus aisé de comprendre dans quel cadre pratique se place cette recherche. Non seulement, nous avons identifié la situation passée et actuelle de ce secteur d'activités, mais le traitement des enjeux de l'industrie nous permet de percevoir les perspectives d'avenir du secteur.

En résumé, l'industrie des eaux embouteillées est un secteur relativement jeune qui a connu, connaît et connaîtra une forte croissance. Encore fragmenté, la consolidation de l'industrie est amorcée. Quatre firmes multinationales se distinguent sur la scène mondiale. Deux firmes européennes Nestlé et Danone sont solidement implantées et apparaissent comme les leaders historiques et actuels. Cependant, deux firmes américaines Coca-cola et Pepsico font office de challengers et tentent de combler leur retard par rapport aux deux firmes suisse et française.

¹⁹⁵ Polyéthylène Téréphtalate (PET) «Polymère de synthèse produit par polycondensation de l'éthylène glycol avec l'acide téréphtalique. Cette matière plastique est principalement utilisée pour la fabrication de bouteilles, flacons, pots, films et feuilles, fibres. ... il est recyclable », in : http://www.actu-environnement.com/ae/dictionnaire_environnement/definition/polyethylene_terephtalate_pet.php4. Le PET prend en compte seulement la fonction de transport et pas celle de protection du produit et de sa conservation. Il existe actuellement plusieurs types de bouteilles en PET sur le marché. Si une partie des bouteilles PET sont monocouches et non colorées, on constate dans la pratique que d'autres peuvent contenir des couches barrières et être additivées, colorées ou opacifiées, afin d'assurer des fonctions de protection du contenu ou des fonctions marketing

Chapitre IV:

L'initiation à l'internationalisation par
exportation d'une entreprise Algérienne
de l'industrie de l'eau embouteillée

Chapitre IV: L'initiation à l'internationalisation par exportation d'une entreprise Algérienne de l'industrie de l'eau embouteillée

Introduction :

Au sein du secteur agroalimentaire Algérien, les boissons occupent une place très importante, du point de vue économique et social, car ce secteur peut générer de fortes marges et employer une main d'œuvre importante. C'est également dans la structure même de la filière que se matérialise toute son importance. La filière Boissons¹⁹⁶ est en fait la consolidation de plusieurs sous filières faiblement interdépendantes.

Par la variété des entreprises présentes en termes de taille, d'organisation, de stratégies et par la complexité des relations clients-fournisseurs, le degré d'intégration des acteurs au sein de la filière est très variable. La filière boisson Algérienne est un modèle d'étude de la stratégie d'entreprise et du positionnement concurrentiel.

La richesse de la filière boissons commence par sa complexité, en étudiant les différents couples produits-marchés, on retrouve au sein même de la filière plusieurs domaines **d'activités stratégiques**, qu'on appellera par la suite **sous filières**. Ces sous filières n'ont que très peu de relations entre elles, à l'image des eaux minérales et des vins, ou encore des bières et des jus de fruits. On constate en particulier que ces produits, pris deux à deux, ne sont pas étroitement remplaçables. De ce fait, les spécialistes s'accordent à dire que le seul point commun à l'ensemble des boissons reste la technologie d'embouteillage ou plus largement de conditionnement.

¹⁹⁶ Sur le plan de la statistique nationale algérienne, la filière « Boissons » et ses sous filières sont catégorisées et identifiées au travers de la Section D « Produits Manufacturés » ; Division 15 « Produits des Industries Alimentaires » ; Subdivisions 15.3 à 15.9 : « Jus et Boissons » de la Nomenclature Algérienne des Produits (NPA), promulguée par Décret Exécutif n° 02-282 de septembre 2002. Au plan du relevé, de la présentation et de l'analyse statistique nationale, la filière « Boissons » est répartie à travers la position 10 de la Nomenclature des Secteurs d'Activité (NSA) : Industrie Agroalimentaires, Tabacs et Allumettes.

L'économie Algérienne a été, l'objet de grandes évolutions. Il y'a à peine quelques années, la filière des boissons, de façon générale, à l'instar de presque toutes les filières d'activités industrielles, était le quasi monopole de l'Etat. Les quelques entreprises privées, qui coexistaient avec un secteur public très puissant et protégé contre l'invasion des multinationales, profitaient de la protection macroéconomique de l'économie dite socialiste. A côté des grandes entreprises d'Etat, on retrouvait une multitude de petits acteurs privés très localisés, avec de véritables marchés captifs, aux capacités de production très limitées et avec une absence totale de volonté d'amélioration, par faute de concurrence.

Cependant, cette situation a été fortement modifiée par l'ouverture de l'économie et l'annonce de la privatisation ¹⁹⁷ des entreprises publiques, l'investissement privé se développera, notamment dans le secteur de l'agroalimentaire.

Les géants mondiaux de l'agroalimentaire, Coca-Cola en tête, ont vite été attirés par la main d'œuvre bon marché, source d'économies d'échelle importantes. Mais l'Algérie doit faire face, concernant l'implantation des grands groupes mondiaux, à la concurrence de ses voisins marocains et tunisiens.

L'Algérie, à l'instar de ses voisins maghrébins, se trouve donc confrontée à un dilemme entre l'implantation des géants de l'agroalimentaire et le protectionnisme envers ses multiples entreprises, principalement privées, apparues récemment mais qui peuvent déjà faire valoir des équipements très modernes, et un savoir faire appréciable.

¹⁹⁷ Ordonnance n° 95-22 du 26 août 1995, relative à la privatisation des entreprises publiques, révisée et modifiée par le décret n° 96 /10 de janvier 1996. Pour la filière boissons se référer à la résolution du conseil des participations de l'Etat du 14 juin 2003 et la résolution N° 03/2003 du 29/07/2003, portant ouverture du capital du groupe GBA de la SGP Cojub.

Pour rompre avec l'économie rentière et encourager les exportations hors hydrocarbures, l'Etat s'est engagé dans une voie d'aide aux entreprises par la mise en place d'un cadre réglementaire et des dispositifs de facilitations et de soutiens aux exportations ; ce qui a permis à des entreprises, notamment celles de la branche agroalimentaire de développer un courant d'affaires à l'international.

L'objet de ce présent chapitre est de présenter le cadre réglementaire juridique de soutien aux exportations, l'état des lieux de la filière boissons en Algérie. L'industrie de l'eau embouteillée évolue dans cette filière considérée comme prometteuse et ayant un potentiel favorable à l'exportation. La mise en place des programmes de soutien et de facilitation des exportations a incité les entreprises de cette industrie à s'orienter vers les marchés étrangers par exportations. Notre étude de cas s'inscrit dans cette logique, en effet nous avons opté pour une PME considérée comme telle par le ministère de la PME PMI, il s'agit de l'entreprise des eaux embouteillées IFRI qui a commencé à exporter depuis l'année 2000. Nous avons cherché à comprendre dans quelle mesure sa démarche pouvait être considérée comme une initiation à l'internationalisation par exportation.

Section 1 : Etat des lieux de la filière boissons en Algérie.

1.1. Caractéristiques générales de la filière boissons

La filière¹⁹⁸ des boissons est parmi les plus dynamiques des filières de l'industrie agroalimentaire en Algérie. L'importance économique qu'elle a prise, la croissance qu'elle connaît, les progrès qu'elle a enregistrés sur le plan de la diversification et la qualité des produits en font une filière à part. Elle se distingue aussi par la présence d'entreprises « major » et par l'organisation de la profession.

¹⁹⁸ « Une filière de production est l'ensemble des agents (ou fractions d'agents) économiques qui contribuent directement à la production, puis à la transformation et à l'acheminement jusqu'au marché de réalisation d'un même produit ». Plauchu V. « Filière de production et développement territorial : concept, utilité, méthode d'étude », L'Harmattan, 2007

Elle a fait l'objet, en 2005, d'une étude sur son positionnement stratégique et d'une actualisation en 2007, focalisée sur les entreprises qui ont bénéficié d'actions du programme de mise à niveau avec l'EDPME. La filière boissons couvre la production et la commercialisation des boissons et des jus de fruits, le terme « boissons » incluant les boissons rafraîchissantes sans alcool (BRSA) et les boissons alcoolisées.

Les nomenclatures internationales classent la filière¹⁹⁹ des boissons dans les industries agroalimentaires (IAA). La Nomenclature Algérienne des Activités (NAA) distingue onze sous-branches des IAA, dont les boissons.

Au plan de la statistique nationale algérienne, l'ONS identifie la filière « boissons » et ses sous-filières au travers de la Section D « Produits Manufacturés » et Division 15 « Produits des Industries Alimentaires ».

La contribution²⁰⁰ de la filière des boissons à la production des IAA en 2010 est de l'ordre de 7%. Par contre, la croissance de l'industrie des boissons (14%/an) est nettement plus élevée que celle des IAA (7.1%).

1.2. Evolution de la filière boissons en Algérie

Sur la période 2005-2010, l'industrie des boissons a enregistré des croissances significatives de ses principaux agrégats.

En moyenne annuelle, l'évolution a été de :

- 14% pour la production ;
- 15% pour les consommations intermédiaires ;
- 13% pour la valeur ajoutée.

¹⁹⁹ L'idée directrice qui oriente l'analyse économique des filières est de «mettre à plat» l'ensemble des activités de tous les acteurs – appelés «agents» – qui concourent à la production et/ou à la transformation d'un produit donné. Pour ce travail de «mise à plat», l'économiste repère les flux qui relient les agents entre eux.

²⁰⁰ Pour l'analyse des politiques, une filière est constituée d'une suite d'opérations (ou de transformations), d'une suite d'agents et donc d'une suite de marchés, ce qui implique des flux physiques et leur contrepartie monétaire... ainsi que des comportements d'agents guidés par leur intérêt économique et d'autre ordre.

1.2.1. La part des segments de la filière

Considérant les deux segments principaux de l'industrie des boissons que sont les boissons rafraichissantes sans alcools (BRSA) et les boissons alcoolisées, les statistiques (2002 à 2010) montrent que les BRSA dominent la production et la valeur ajoutée de l'industrie avec des poids respectifs de 91% et 93%.

1.2.2. Les marques commerciales de la filière

Les produits de la filière boissons sont commercialisés sous près de 300 marques²⁰¹ commerciales, essentiellement au niveau des marchés locaux. Des marques de réputation nationale ou des marques de franchise internationale sont commercialisées au niveau national.

Les grandes marques²⁰² ont acquis une notoriété nationale et sont distribuées sur tout le territoire. Elles n'ont cependant pas réussi à faire disparaître les marques locales²⁰³.

Le marché algérien n'a pas encore atteint le degré de concentration observé dans les pays européens.

1.2.3. Le conditionnement des produits

Le conditionnement des boissons s'est diversifié en suivant les standards internationaux. On retrouve une gamme de conditionnements similaire à celle de l'industrie mondiale :

Tableau 10 : Types de conditionnements

Types de conditionnements

Produits	PET	Carton	Cannette	Verre
Eau	Proche de 100%			
BG	60%		5%	35%
Jus conditionné en bouteille	60%	15%		25%
Bière			70%	30%
Vin		Non déterminé		

²⁰¹ Y compris les marques de limonades ayant un marché très réduit

²⁰² Exemple Hamoud Boualem

²⁰³ Exemple Jus d'or ou Hamidi à Tizi Ouzou

Pour tous les conditionnements, la contenance s'est beaucoup diversifiée aussi bien dans le sens de la petite contenance que de celui de la grande contenance familiale.

Le verre a beaucoup reculé en raison de son coût et des contraintes de gestion du « verre retournable ». La faible qualité du verre local est aussi présentée par les entreprises comme facteur limitant.

Les conditionnements dominants au niveau mondial sont :

- boîtes (Canettes) : 50%
- carton (bricks) : 13%
- plastique (PET) : 30%
- verre : 7%.

1.3 Situations économiques des entreprises de la filière

1.3.1. Démographie des entreprises

Le nombre d'entreprises enregistrées au Centre National du Registre du Commerce (CNRC) en 2012 est de 748 dont 695 actives dans l'industrie des BRSA. Le recensement²⁰⁴ économique réalisé par l'Office National des statistiques (ONS) en 2011, indique un nombre de 810 entreprises qui actives dans l'industrie des boissons.

Selon ces statistiques, la tendance est à la restructuration par des fermetures d'entreprises et un mouvement de concentration. Ce mouvement résulte essentiellement des fermetures de petites entreprises. La restructuration par fusion - absorption est marginale.

²⁰⁴ L'utilisation de l'analyse des filières dans le cadre des études économiques permet d'établir des études préparatoires aux décisions de politique économique sectorielle (ex. agricole et alimentaire), ou globale, comme les prévisions de l'impact des mesures envisagées sur un secteur.

1.3.2. Répartition géographique des entreprises

La répartition géographique des entreprises est réalisée à partir du fichier du CNRC (2012). Les statistiques démontrent un phénomène de concentration régional²⁰⁵ prononcé :

- 39% des wilayas abritent 80% des entreprises ;
- 20% des wilayas abritent 60% des entreprises ;
- 80% des entreprises sont localisées dans les wilayas nord du pays ;
- la wilaya d'Alger se distingue nettement avec 26% des implantations ;
- Trois bassins d'implantation industrielle se distinguent par la densité d'implantation industrielle (Algérois, Béjaïa-Sétif, Oranais).

1.3.3. Situation économiques des entreprises de l'industrie des boissons

L'industrie des boissons est dominée par le secteur privé qui représente 94.6% des entreprises.

Tableau 11 : Répartition des entités selon la division et le secteur juridique

Code	Division	Public	Privé	autres	Total
11	Fabrication de boissons	19	766	25	810

Source : ONS

Les résultats de l'enquête²⁰⁶ diligentée, par le ministère de la PME-PMI²⁰⁷, auprès des producteurs de la filière, sont comme suit :

- le statut des entreprises est à dominante SARL (60%) et SPA (30%);
- les entreprises se caractérisent par des gammes étendues et larges. Elles développent une diversification par produits
- les entreprises de la filière « eaux embouteillées » se diversifient vers les boissons plates²⁰⁸ ou gazéifiées, aromatisées ;

²⁰⁵ Un cluster boisson Soummam (CBS), regroupant un ensemble d'entreprises de la filière ou s'y rapportant, est né officiellement dimanche 23.11.2014 à Bejaia, à l'issue d'une assemblée générale électorale, organisée en marge de la célébration de la semaine mondiale pour l'entrepreneuriat et l'innovation. Une vingtaine de producteurs de boissons, établis dans les wilayas de Sétif, Bordj-Bou-Arredj, Bouira et Bejaia, ont pris part à cette élection, conclue par la désignation d'un bureau de cinq membres, présidé par le président de l'association des producteurs de boissons, Mourad Bouattou. Dans le cluster, émerge également, un ensemble de structures publiques dont l'Agence nationale du développement de l'investissement (ANDI) et l'université, impliquées pour fournir leurs aides et leurs compétences.

²⁰⁶ L'étude a été réalisée dans le cadre du programme PME II, par Messieurs M Kaci et A.N _ Abtroun en 2012

²⁰⁷ Cette étude fut conduite à la demande des autorités Algériennes en collaboration avec l'UE

- les entreprises de sodas se diversifient vers les eaux fruitées et/ou les jus.
- l'exportation est une option forte : 46% déclarent exporter. Il s'agit des sodas, des jus et de l'eau embouteillée ;
- les entreprises d'envergure adoptent un profil d'entreprise bien structurée et disposant d'un encadrement de qualité ;
- les entreprises leaders telle que ifri ont développé des pratiques intégrant les outils modernes du marketing :
 - le suivi des marchés par le recours, à des cabinets d'études et de suivi;
 - le mix produit et conditionnement (très forte diversification et innovation dans les produits) ;
 - publicité sur tous les supports disponibles ;
 - le sponsoring et les actions caritatives ;
 - les campagnes de promotion.

1.4. Le marché Algérien des boissons

1.4.1. Modes de consommation des boissons

Les modes de consommation se différencient avec l'urbanisation, les modes de vie et l'offre de l'industrie des boissons.

- **Boissons gazeuses**

La première diversification est réalisée par les «colas» grâce aux franchises «Coca Cola» et «Pepsi Cola». Les sodas des deux franchises ont été adoptés (marques Fanta, Miranda, 7UP, etc.).

La deuxième vague de diversification est introduite par les produits diététiques. Les produits «light» sont adoptés dès leur introduction sur le marché. On les retrouve dans les

²⁰⁸ Eau ne contenant pas de gaz, contrairement aux eaux gazeuses ou carbogazeuses (plus de 250 mg/l de CO₂).

sodas, les colas et les jus. L'autre évolution est le développement des boissons aromatisées à base d'eau minérale ou de source.

Le consommateur algérien a adopté les marques des franchises internationales, tout en gardant son attachement aux marques locales considérées comme des produits de « terroir ». Des marques comme « Hamoud Boualem » ou « Mami » profitent toujours de leur prestige.

- Jus de fruits et boissons plates

Les jus de fruits font partie depuis longtemps des habitudes de consommation des Algériens. Les jus de fruits industriels se sont substitués à la tradition fortement ancrée des préparations à domicile. La consommation progresse fortement grâce à la qualité des produits et à l'étalement le long de l'année de la consommation. La consommation des jus s'est aussi fortement diversifiée par le produit et le conditionnement. Le produit s'est diversifié par les nectars et les fruits exotiques. Le conditionnement s'est; quant à lui; diversifié par le conditionnement en carton et les petites contenances.

Les boissons plates sont souvent assimilées aux jus. Dans plusieurs régions, la même appellation est utilisée pour ces deux produits par les consommateurs. La réglementation fait cependant une nette distinction, en fixant la teneur en extrait. La consommation augmente fortement pour ces produits car elle est ancrée dans des habitudes de consommation du sirop mélangé à de l'eau.

- Eaux embouteillées

Les eaux embouteillées constituent une nouvelle tendance dans la consommation des boissons par les algériens. La première marque remonte aux années 1940. C'est dans les années 1990 que la consommation a pris un grand essor. La première marque privée « Ifri » a constitué une innovation par son conditionnement et l'image d'un produit de qualité. L'offre des eaux embouteillées s'est fortement diversifiée, avec pas moins d'une quarantaine

de marques sur le marché. Le produit est recherché pour la qualité de l'eau avec des attributs « thérapeutiques ». Le petit conditionnement (33 cl) connaît un grand succès et se développe grâce à la restauration hors foyer.

- **Boissons alcoolisées**

Les boissons alcoolisées sont frappées par les interdits religieux et par des restrictions imposées notamment par le système de valeurs morales du pays, le Code de la route et les agréments d'ouverture et d'exploitation des débits de boissons. Néanmoins le marché des boissons alcoolisées demeure actif.

La consommation de la bière s'est développée en Algérie grâce, notamment, à la qualité des produits offerts et à l'introduction de la cannette, mieux adaptée à la consommation hors débits de boissons. Un produit dérivé « bière sans alcool » a fait son apparition mais sa consommation demeure marginale.

La production vitivinicole est encouragée par la politique agricole avec des plantations importantes de renouvellement, voire d'extension des superficies. L'argument d'exportation motive cette politique, mais les volumes exportés régressent en raison de la forte concurrence sur les marchés internationaux. Le marché intérieur devient stratégique. L'Office national de commercialisation des produits vitivinicoles (ONCV) fait des efforts pour écouler sa production. Il faut noter, par ailleurs, l'entrée de producteurs privés avec une offre de vins de qualité.

L'étude de 2005²⁰⁹ a situé la consommation dans une moyenne allant de 33,6 à 40,6 l/tête/an. La présente étude estime la consommation comme suit:

²⁰⁹ Réalisée par le ministère de la PME-PMI pour la filière boissons dans le cadre des évaluations de la mise à niveau des entreprises

Tableau 12 : La consommation des boissons

	Boisson	Boisson	Jus	Bières	Vins	Eaux	Total
Consommation	22,2 l/tête/an	0,5	6,0	4,4	1,4	23,4	57,4

La croissance du marché actuel, estimée²¹⁰ par un panel d'entreprises, est stable pour les boissons alcoolisées et fortes pour les BRSA : Jus 9% ; Eau 5% ; Boissons gazeuses 5% ; Bières stable ; Vins stable.

Par contre le volume des ventes en valeur, le marché des BRSA a atteint en 2011, un CA de plus de 38 Mds DA :

Tableau 13 : les ventes en valeurs

*Au prix départ usine HT ; **hors vin							
	Boissons gazeuses	Jus & boissons fruitées	Eaux embouteillées	S/T BRSA	Bières	Vins	S/T Boissons alcoolisées
Volumes totaux hl	7 977 000	2 331 000	8 407 000	1574 000	1 574 000	508 000	20 666 000
Valeur des ventes en MDA*	18 046	7 918	12 131	38 095	27 660	-	-

La croissance moyenne du marché des BRSA sur la période 2010-2011 a été de l'ordre de 5.9%.

L'étude situe le niveau de consommation en 2015 à 62.2 l/tête/an et un volume global de 2 394,7 millions de litres.

1.4.2. Le commerce extérieur des boissons

La filière boissons joue un rôle relativement dynamique dans le commerce extérieur. Les échanges commerciaux comparés à ceux de l'agroalimentaire sont les suivants :

- la part des importations des boissons comparée à celle des produits agro-alimentaires est pratiquement insignifiante (moins de 1% sur 6 ans) ;

²¹⁰ Estimation faite par l'ONS pour la période 2010-2015

- pour ce qui concerne les exportations, les exportations en valeur sont croissantes ; leur valeur a été multipliée par 5 en 6 ans.

- La balance commerciale

La balance commerciale pour les boissons non alcoolisées est positive ;

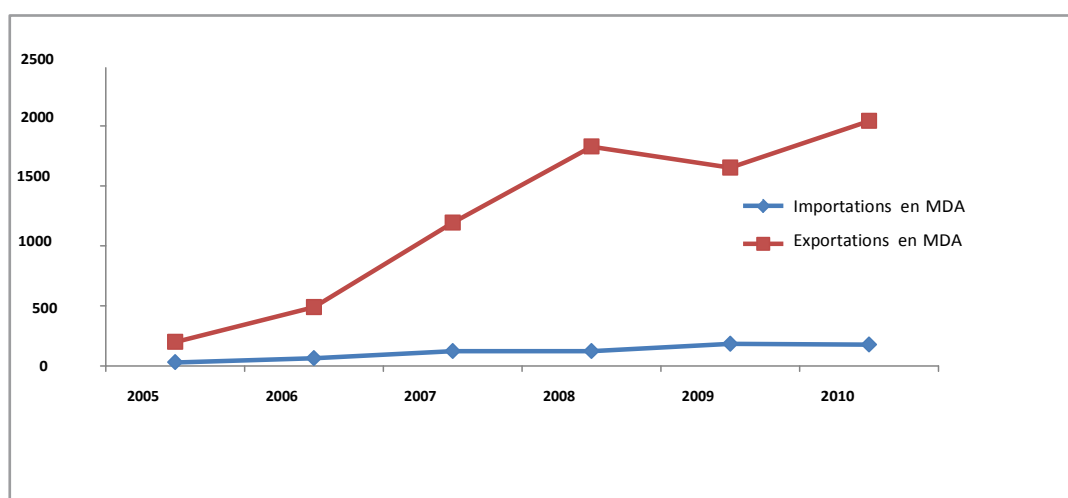


Figure 1 : la balance commerciale des boissons non alcoolisées

La balance des échanges des boissons est globalement déficitaire sur la période, en raison du volume des importations de boissons alcoolisées, cela malgré les efforts réalisés en matière d'exportation de boissons non alcoolisées qui ont permis, en 2007 et 2010, une balance positive.

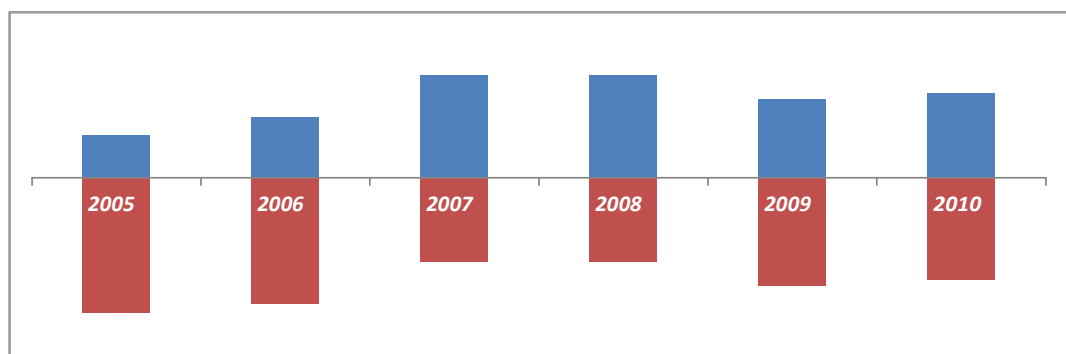


Figure 2 : la balance commerciale des boissons

- Analyse de la sous filière boissons non alcoolisées

Les boissons non alcoolisées sont celles où sont réalisées les meilleures performances en matière d'échanges commerciaux. Elles représentent en moyenne, sur la période 2005 à 2010, 76% des exportations, mais seulement 6% des importations de boissons.

Exportation des sodas :

Les exportations de sodas occupent le premier poste des exportations de boissons et représentent 300 millions de dinars en 2009 et 210 Millions en 2010. Elles sont essentiellement orientées vers les pays européens et, notamment, la France.

Exportations de jus :

Les exportations de jus viennent en troisième place et passent de 33 millions de dinars en 2009, sur 11 pays, à 29,5 millions de DA en 2010 vers 6 pays. La France reste le plus grand importateur.

Exportation d'eaux embouteillées :

Les exportations d'eaux embouteillées sont encore modestes mais enregistrent une forte hausse puisqu'elles passent de 1,5 million de DA en 2009 à 3 millions de dinars en 2010.

Importation de jus :

Les importations de jus concernent essentiellement les matières premières et sont de l'ordre de 1 Mds dinars.

Importation d'eaux embouteillées :

Les importations d'eaux embouteillées sont insignifiantes.

1.4.3. Compétitivité de l'industrie des boissons

- Cas des boissons rafraichissantes sans alcool

Les exportations de sodas et d'Eaux embouteillées ont fortement progressés depuis 2003, ce qui atteste d'une compétitivité prix et même qualité. Cette compétitivité peut être considérée comme durable, en raison des gisements de productivité que recèlent les grandes entreprises. Le démantèlement des tarifs douaniers dans le cadre de la ZALE peut cependant constituer une menace. Le poids des taxes intérieures peut aussi constituer un facteur de baisse de la compétitivité.

- Cas des boissons alcoolisées

Les exportations des vins ont fortement régressé; de 779,7 MDA en 2003, elles sont passées à 105,4 DA en 2010. La compétitivité du produit algérien se pose avec acuité. Cette baisse trouve son explication dans le nouveau contexte mondial caractérisé par la baisse de la consommation dans les marchés européens et l'arrivée de nouveaux producteurs (Chili, Australie, Afrique du Sud). Les marchés qui progressent (Asie) sont demandeurs de produits de qualité.

Pour les bières, le produit local est compétitif par rapport aux produits européens, malgré le poids de la fiscalité. Les progrès réalisés dans la qualité et la réputation des marques (en franchise) ont amélioré la compétitivité du produit local ; les importations sont réalisées pour des qualités non disponibles sur le marché national ou de grande réputation mondiale.

1.4.4. Environnement de l'industrie

- Cadre général

L'ouverture de l'économie nationale dans les années quatre-vingt-dix a permis un développement prodigieux de l'investissement privé et a entraîné la disparition du secteur public dans la filière boissons, à l'exception de l'ONCV pour la sous filière vitivinicole.

Les réformes structurelles ont aussi concerné l'ouverture du commerce extérieur. Dans le prolongement de ces réformes, l'Algérie a signé des accords de libre-échange avec l'Union européenne et la Zone Arabe de Libre Echange.

Cependant, cette ouverture n'a pas été accompagnée d'une mise à niveau de l'administration. C'est le cas, en particulier, des administrations des douanes, des impôts et du commerce.

Le système bancaire public accuse lui aussi un retard par rapport à la dynamique des investissements. Le financement bancaire reste limité ; il ne joue pas encore le rôle moteur attendu pour le développement industriel. Une des conséquences néfastes de ce déséquilibre dans les réformes est le développement de l'économie informelle.

- Contrôle de la distribution des produits alimentaires

Le système de distribution des produits constitue une forte contrainte pour les producteurs qui se retrouvent dépendants de distributeurs-grossistes qui usent des ventes sans factures.

Le dysfonctionnement du système de distribution entraîne des dérives au niveau de la distribution de détail, avec des produits distribués sans respect des conditions d'hygiène. Ce dysfonctionnement favorise aussi des pratiques de contrefaçon sur les marques.

Le contrôle incombe à plusieurs administrations : services du Ministère du Commerce, douanes et administration des impôts.

Un effort important est réalisé dans le domaine du contrôle de la qualité par les services du Ministère du Commerce. Les contrôles effectués sont de deux types : les contrôles physico-chimiques et les contrôles microbiologiques.

En 2011, sur 251 403 interventions des services de contrôle à travers le territoire national 4,4% d'entre elles, soit, 11 025 interventions, ont été consacrées au secteur des boissons et eaux embouteillées (75% au niveau du commerce du détail, 14% au niveau de la production, 9% au niveau du commerce de gros et 3% au niveau des services). 85% en moyenne des contrôles se sont révélés conformes aux normes, en nette amélioration par rapport aux années précédentes.

- Le secteur informel

Des pratiques informelles sont constatées. Les pouvoirs publics admettent l'existence du phénomène, mais estiment qu'un effort important est réalisé. Il est difficile de situer l'importance du secteur informel, mais un faisceau d'indices révèle ses formes :

- des pratiques d'imitation de marques ou de conditionnement sont constatées, et des affaires sont parfois apportées devant la justice;
- des mises sur le marché de produits sans étiquetage ;
- des préparations de « charbet » sans respect des règles d'hygiène se pratiquent ;
- la sous-facturation est parfois pratiquée par des distributeurs de gros ;
- la distribution des produits est réalisée hors magasins, sans respect des conditions d'hygiène notamment en période estivale et pendant le mois de ramadhan.

- Dispositifs de mise à niveau des entreprises

Deux programmes sont en cours actuellement, l'un dit Plan National de Mise à Niveau, financé par le gouvernement algérien et dont la mise en œuvre est confiée à l'Agence Nationale du Développement de la PME (ANDPME), et l'autre dit PME II, réalisé avec le concours de l'UE.

Un autre programme dit de diversification de l'Economie (DEVICO) touche aussi à l'industrie agroalimentaire dont la filière boissons, et a inscrit dans ses objectifs la création d'un centre technique, et l'appui à l'organisation professionnelle. Ces programmes visent la mise à niveau tant des entreprises que des institutions.

1.4.5. Analyse du positionnement stratégique de la filière

- Benchmark²¹¹ international

Selon l'étude réalisée par l'organisme Allemand de coopération GIZ en partenariat avec l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI), le marché algérien des BRSA est caractérisé de marché croissant. Il compte parmi les 9% des pays qui enregistrent une croissance supérieure à 7,8%. Il se positionne sur le même rythme de croissance que ceux du Maroc, de la Tunisie et de l'Egypte.

Concernant la consommation par habitant, 20% des autres pays ont une consommation inférieure à 53,6 litres alors que les évaluations réalisées par l'étude de 2005 et son actualisation²¹² situent le niveau de consommation en Algérie, à 55.3 l/hab./an pour 2008 et à 57.4 l/hab./an pour 2011.

²¹¹ Le Benchmarking est une méthode qui a été développée au début des années 1980 par la société Xerox pour une prise de décision concernant un investissement lourd destiné à moderniser la gestion des stocks. Xerox s'est intéressé alors aux « meilleures pratiques de la concurrence » mais également aux pratiques dans d'autres secteurs sur le sujet étudié.

- Pour Gerald J Balm (1994), Evaluer et améliorer ses performances, le Benchmarking, éd. AFNOR « Le Benchmarking est une action de comparaison d'un processus, produit ou service avec une activité similaire réputée la meilleure, afin de fixer des objectifs et des actions d'amélioration ambitieux mais réalistes, pour devenir et rester le meilleur des meilleurs en un temps raisonnable »

²¹² Actualisation faites en juin 2010

- Performance économiques

Le Benchmark²¹³ réalisé à partir des entreprises françaises montre que les ratios sont beaucoup plus favorables pour les entreprises algériennes en ce qui concerne les taux de valeurs ajoutées et les taux de marge d'exploitation notamment en raison des consommations intermédiaires moins coûteuses (eau, énergie, services, etc.).

L'avantage comparatif reste donc à l'Algérie, qui a d'ailleurs vu l'implantation d'un nombre important de sociétés multinationales dans cette filière ces dernières années.

Tableau14: le benchmark de la filière

Développement de l'offre et des technologies

ITEM	ALGERIE	TENDANCE MONDIALE
Offre de produits		
Sodas	limonades et autres boissons gazeuses carbonatés	identique
Eaux embouteillées	Eau minérale (5 l, 1,5 l, 0,33 l) table conditionnement avion Eau minérale gazéifiée (5 l, 1,5 l, 0,33 l) conditionnement format avion	identique + eau de
Eaux aromatisés ou fruités	Forte diversification	gamme plus resserrée sur les grandes marques internationales
Jus	gamme diversifiée	gamme plus étendue Purs jus
Bière	Produit de qualité mais de base	Produit de qualité et produit de terroir
Vins	Qualité instable	Produit de qualité et de terroir
CONDITIONNEMENT		
Eaux embouteillés	PET dominant suivi du verre	PET et verre pour la restauration
Sodas	Verre, PET, cannette	identique
Eau x aromatisés et fruités	PET dominant suivi du verre	identique et tendance gobelet grand format en carton
Jus	Carton, PET, verre	Carton, verre
Bières	Verre jetable, cannette	Verre jetable, tonneaux pour pression,
Vins	Verre, carton	Verre, carton
TECHNOLOGIE		
Toutes filières	Aux normes internationales utilisant des standards technologies modernes pour grandes entreprises et obsolètes pour les petites	Aux normes internationales avec des élevés de qualité production (normes 22000) et un très grand degré d'automatisation.

²¹³ Il s'agit de se comparer aux « leaders » qui se positionnent sur le marché, de s'inspirer de leurs idées, de leurs pratiques, de leurs fonctionnements et de leurs expériences afin que les pratiques en interne s'améliorent.

Tableau 15 : SWOT (forces, faiblesses, menaces, opportunités) par filière

	FORCES	FAIBLAISSES	OPPORTUNITES	MENACES
BRSA				
Boissons gazeuses	• Taille du marché • Bonne rentabilité • Coûts des inputs d'origine nationale • Coût de la main d'œuvre • Maîtrise de la distribution pour les majors • Diversification de la gamme	• Concurrence déloyale • Coût de l'emballage • Prolifération des marques • Contrôle encore insuffisant • TUC moyenne • Persistance d'une concurrence diffuse • Faiblesse de la force de vente des PME • Faible niveau de développement du circuit de distribution.	• Taille et croissance du marché • Pyramide des âges favorable • Possibilité • Diversification.	• Insuffisance de contrôle. • Fluctuation du prix du sucre • Fortes taxations • Persistance d'une économie informelle d'exportation • Dumping dans le cadre de la suppression de la liste négative dans le cas ZALE
Eaux embouteillées	• Taille du marché • Bonne rentabilité • Qualité des produits.	• Coût de l'emballage • Faible niveau de développement du circuit de distribution.	• Taille et croissance du marché • Possibilité d'exportation • Gisement important en matière de sources.	• Risque de la pollution de l'environnement de la source. • Fluctuation du prix de la matière 1^{ère} PET • Taxes
Jus	• Qualité des produits • Innovation • Rentabilité importante.	• Confusion dans les dénominations (eaux fruitées, jus etc.). • Faible niveau de développement du circuit de distribution.	• Taille et croissance du marché • Possibilité d'exportation.	• Forte dépendance à l'importation des intrants (extraits et concentrés)
Boissons alcoolisées				
Bières	• Forte rentabilité • Marché important • Image de marque reconnue à l'échelle • Outil performant.	• Perception culturelle du produit • Prix élevés en raison des charges parafiscales	• Réserve de productivité.	• Réglementation contraignante • Difficulté de recrutement de personnel qualifié • Réduction des centres de consommation et de distribution • Augmentation des taxes.
VINS	• Marques historiquement reconnues et appréciées dans certains pays européens (France).	• Perception culturelle du produit • Qualité des cépages • Qualité variable • Absence de R&D • Prix élevés en raison du coût du raisin et des charges parafiscales	• Programme de renouvellement des cépages • Possibilités d'exportation.	• Augmentation des taxes. • Concurrence internationale • Environnement socioculturel • Réduction des centres de consommation et de distribution • Main d'œuvre difficile à trouver dans ce secteur

- Le potentiel de croissance

Le potentiel de croissance du marché national est contrasté, dégageant trois perspectives possibles :

- Une évolution incertaine pour les filières des boissons alcoolisées, en raison des restrictions imposées par les autorités locales dans l'octroi des agréments et d'un marché à l'export de plus en plus difficile.
- Un marché proche de la maturité pour les filières des boissons gazeuses ne pouvant être tiré que par l'accroissement démographique.
- Un marché potentiel élevé²¹⁴ pour les filières des jus et des eaux embouteillées. Pour ces filières, les perspectives de développement sont certaines.

Ce déterminant doit inciter les entreprises à se développer²¹⁵ sur les filières à fort potentiel de croissance.

Les ressources en eau, qui sont à l'origine du développement prodigieux de la filière des eaux embouteillées, constituent cependant une contrainte pour l'investissement en raison des autorisations de forage. La protection des nappes constitue par ailleurs une autre contrainte.

- Stratégie et rivalité entre les entreprises

L'ouverture du marché et l'arrivée de franchises internationales ont profondément transformé la structure de l'industrie des boissons. La disparition rapide des entreprises publiques des BRSA et de la bière a permis aux nouveaux arrivants de capter des parts de marché importantes. Certaines entreprises privées ont réussi à se mettre à niveau des standards des franchisées en innovant dans le conditionnement, les méthodes de distribution et la promotion.

²¹⁴ Le marché mondial de l'eau embouteillée devrait atteindre 70 milliards US\$ d'ici 2017 selon Research and Markets, stimulé entre autre par la croissance démographique et par la prise en compte croissante de leur santé par les populations. Le marché mondial de l'eau embouteillée est dominé par l'Europe et les Etats-Unis (plus de 50 % du marché en valeur), celui de l'eau gazeuse (environ 36 % de l'eau embouteillée) étant dominé par l'Europe (plus de 75 % du marché mondial). On peut estimer que le marché mondial de l'eau embouteillée dépasse les 300 milliards de litres, la Chine étant le premier pays consommateur avec un taux de croissance de cette consommation à deux chiffres.

²¹⁵ C'est-à-dire, analyser et adapter des stratégies gagnantes par la facilitation de l'analyse prospective qui alimente l'imagination de futurs possibles et une réflexion stratégique. Pour cela les réflexions de Gérald J Balm (OpCit) sont universellement reconnues qui en propose une démarche en 6 phases et 20 étapes. [Diagnostic (1 à 3), Planification (4 à 8), Traitement de l'information (9 à 11), Appropriation (12 à 14), Action (15 à 17) et Suivi-Ajustement (18 à 20)]

Actuellement le marché est dominé par quelques entreprises leaders dans leur filière. Le secteur de l'emballage est de plus en plus perçu par les industriels algériens comme un élément essentiel de l'attractivité de leurs produits, en particulier sur le marché local. La filière est structurellement importatrice, aussi bien en matières premières destinées à la fabrication d'emballages qu'en produits finis.

1.4.6. Perspectives et évolution

- Potentiel du marché

a. L'eau embouteillée : L'eau en bouteille a enregistré une forte croissance depuis 2005. La demande pour l'eau embouteillée devrait continuer à croître dans tous les groupes de revenu. La croissance continuera à être entraînée par la plus large disponibilité de l'eau embouteillée et par un accent sur la santé à travers l'Algérie.

b. Sodas : Les boissons gazeuses sont bien ancrées dans les habitudes de consommation. Dans le futur, il devrait y avoir un intérêt croissant pour la santé, à la fois chez les consommateurs et chez les producteurs. Les entreprises sont appelées à développer le positionnement marketing santé pour les produits à faible teneur en calories, en plus de l'accent sur le prix et la publicité en vue de soutenir les ventes.

c. Jus de fruits : La demande en jus de fruits progresse fortement, bénéficiant des préoccupations de la santé des consommateurs, les produits sont considérés comme naturels et sains. Cette tendance est particulièrement forte chez les consommateurs et les femmes dans les grandes villes, où le pouvoir d'achat est plus élevé. Cette tendance devrait se poursuivre notamment chez les ménages à revenu moyen et élevé.

d. Concentrés de boisson : Les boissons sous forme de concentrés se sont développées rapidement, en raison de l'existence de larges couches de population

à faibles revenus, en particulier dans les zones rurales. Le concentré, en général, et les concentrés de poudre, en particulier, bénéficient d'une demande à moindre prix que les boissons gazeuses.

e. Bière : La demande pour les bières est contrastée, avec d'un côté l'interdit religieux et les restrictions dans la distribution, de l'autre l'engouement chez une catégorie de consommateurs. Une incertitude caractérise de ce fait les perspectives d'évolution de ce produit.

f. Vin : L'incertitude est encore plus forte pour ce produit, car il souffre des contraintes à l'export.

g. Boissons énergisantes : Les boissons énergisantes sont récentes mais connaissent une forte croissance, dans les pays développés. En Algérie, Burn de Coca-Cola a été lancé en 2007 et les ventes continuent de croître.

- Perspectives de la filière boissons

Les études commanditées par les autorités publiques pour la période 2010-2015 révèlent ce qui suit :

a. La concentration et la consolidation attendues du secteur

On devrait s'attendre à une évolution vers une plus grande concentration de l'industrie. Il est attendu des entreprises la poursuite des stratégies²¹⁶ qui se dessinent déjà : la recherche des économies d'échelle, la diversification par produit liés. Dans les deux cas, des investissements lourds sont nécessaires. Ils concernent les capacités de production, la chaîne logistique et le marketing. Cependant, cette restructuration ne peut se réaliser qu'à long terme.

²¹⁶ Le cluster CBS, prend l'allure d'un groupement d'intérêts communs et se donne comme objectif de rapprocher les entreprises entre elles pour mutualiser leurs compétences, faciliter leurs synergies et les aider à améliorer leurs projets d'innovation, en les rapprochant des centres de recherches et développement de la région. Il est déjà en relation de coopération avec le cluster de la région de Rhénanie-Westphalie (Allemagne).

b. Les conséquences de la mise en vigueur de l'accord d'association

Les accords d'association avec l'UE et la Zone de Libre Echange Arabe constituent un facteur porteur d'avenir, dans la mesure où il change radicalement le contexte concurrentiel de l'industrie nationale. Ces accords sont actuellement perçus par les industriels algériens comme plutôt une menace. L'analyse du commerce extérieur de la filière boissons a dégagé une balance positive pour les BRSA et en nette évolution. Les entreprises algériennes ont plutôt profité de l'ouverture des marchés extérieurs et ont fait preuve d'un dynamisme certain. La balance est, par contre, négative pour les boissons alcoolisées.

c. Caractéristiques du développement des entreprises

Le profil des entreprises qui se maintiendront et se développeront dans le futur sont :

- les entreprises à gamme diversifiée ;
- les franchises internationales ;
- les entreprises de grande taille.

L'investissement productif est une réalité constatée chez toutes les grandes entreprises. L'investissement concerne :

- La mise à niveau technologique,
- L'extension de capacité,
- L'innovation produits et conditionnement,
- La logistique de distribution et production d'emballage (PET), dans certains cas.

Pour les grandes entreprises, l'innovation constitue un axe fort. Elle traduit le souci de suivre les tendances du marché²¹⁷. Les franchises internationales imposent au reste de l'industrie un rythme d'innovation élevé.

²¹⁷ L'appareil productif, à défaut d'être régulé par des politiques publiques, peut créer de nouvelles sources d'avantages comparatifs en développant des stratégies de production axées sur la constitution de districts industriels (Clusters d'entreprises), comme ceux des zones industrielles de Bejaia (Boissons) et de Bordj Bou Arreridj (électronique). Certains pays de l'Union européenne tentent des expériences de ce type qui demeurent encore essentiellement nationales (Espagne, Danemark, etc). En France, cette politique est incarnée par les pôles de compétitivité définis récemment par les pouvoirs publics.

Section 2 : La PME face à la mondialisation

De nombreux auteurs (Liouville & Nanopoulos, 1998, Julien, 1994 ; Delattre Chicha & Joyal, 1980, Barrow & Buckley, 1993) pensent désormais que les PME deviennent de plus en plus efficaces à l'encontre de leurs coûts, efficacité rendue aussi possible grâce à la position particulière de ces firmes sur des interstices (Julien P.-A, 1994) et à leur grande flexibilité. Des avantages certains sont ainsi reconnus à la petite dimension qui s'opposent de manière équilibrée aux forces de la grande taille.

D'autres raisons, avancées entre autre par P.-A. Julien (1994) et Ch. Karlsson (1993), sont à l'origine de l'intérêt porté actuellement aux PME. Elles sont liées :

- au rôle de l'entrepreneur dans l'activité économique ;
- aux changements majeurs survenus sur le marché du travail qui valorisent les PME en tant que pourvoyeuses d'emplois ;
- au soutien des gouvernements aux PME ;
- à leur internationalisation croissante.

Une récente étude, élaborée par l'OCDE, reprend et approfondit cette problématique des PME dans le contexte de la mondialisation. Elle démontre que la mondialisation de l'activité économique infléchit leur développement essentiellement de deux façons :

- L'internationalisation est une stratégie qui peut être suivie activement, de façon volontaire et positive, par des PME très compétitives (ou qui peuvent le devenir) sur les marchés internationaux.

- L'internationalisation peut également être entreprise par des firmes qui se sentent forcées d'étendre leurs activités en dehors des frontières du marché domestique. La mondialisation est, cette fois-ci, perçue comme un phénomène négatif, engendrant de nombreuses menaces pour les PME qui ne s'y adaptent pas.

Selon Porter (1982), les stratégies accessibles aux firmes sont généralement au nombre de trois : le leadership par les prix, la concentration et la différenciation. Parmi ces dernières, H.J. Pleitner (1993)²¹⁸, tout comme Liouville et Nanopoulos (1998)²¹⁹, conçoivent que *ce sont surtout la concentration et la différenciation qui entrent en ligne de compte pour la plupart des PME*. En effet, bien que l'arrivée, des nouvelles technologies leur permet d'abaisser les coûts de production et, par conséquent, de mener une stratégie de leadership par les prix, les PME ont habituellement recours à la concentration de leurs activités dans des niches de marché pour contrer la concurrence. Leur offre traditionnelle de produits et services novateurs, de grande qualité et adaptés aux exigences de la clientèle, leur permet également d'adopter une stratégie de différenciation efficace.

2.1. Place de la PME Algérienne dans l'échange international

Si la taille réduite des entreprises a été, souvent, considérée comme une contrainte entravant leur développement international, des études observent, par contre, que les pme demeurent les exportatrices les plus nombreuses et les plus performantes.

Le premier frein pour exporter et se développer à l'international est lié à la difficulté d'atteindre une taille critique. Lever ce frein consiste principalement

²¹⁸ PLEITNER Hans J., *Entrepreneurs and new venture creation : some reflections of a conceptual nature*, Working paper, St Gall Graduate School of Economics, Law, Business and Public Administration, 1985, 17 pages.

²¹⁹ Philippe Nanopoulos, Agnès walser-luchesi, la mesure de l'évaluation des produits par les prix : une contribution par l'analyse conjointe , <http://leg2.u-bourgogne.fr/CERMAB/z-outils/documents/actesJRMB/JRMB12-2007/Walser-Luchesi%20et%20Nanopoulos.pdf>

à renforcer les ressources financières, humaines et les coopérations inter-entreprises.

Bien que l'évolution de l'économie algérienne est positive au niveau des résultats du commerce extérieur, elle reste cependant totalement dépendante des hydrocarbures et de la fluctuation de leur prix tant au niveau économique (plus de 97% des recettes d'exportations) que budgétaire (plus de 60% des recettes de l'Etat provient de la fiscalité pétrolière). Les exportations hors hydrocarbures restent donc marginales, 2 à 3 % du total des exportations, même si on note une progression d'année en année.

- Les exportations

Dans la structure des exportations algériennes, les hydrocarbures continuent à représenter l'essentiel des ventes à l'étranger durant le 1^{er} semestre 2012 avec une part de 97,42 % du volume global des exportations et une hausse de 6,02% par rapport à la même période 2011. Quant aux exportations hors hydrocarbures, elles demeurent toujours marginales, avec seulement 2,58% du volume global des exportations soit une valeur de un milliards de dollars US. Elles ont enregistré une baisse de 7,49 % par rapport au premier semestre 2011.

Les principaux produits hors hydrocarbures exportés sont constitués essentiellement par le groupe demi-produits qui représente une part de 2,08% du volume global des exportations soit l'équivalent de 807 millions de dollars US. Le groupe biens alimentaires vient en seconde position avec une part de 0,24% soit 94 millions de dollars US suivi par le groupe produits bruts avec la part de 0,2% soit en valeur absolue 78 millions de dollars US, et enfin les groupes biens d'équipement industriels et biens de consommations non alimentaires avec les parts respectives de 0,04% et 0,01%.

Tableau 16 : Principaux produits HH exportés (1^{er} semestre 2011- 1^{er} semestre 2012).

Valeurs en millions de Dollars US

Désignation des produits	1 ^{er} Semestre 2011		1 ^{er} Semestre 2012	
	Valeurs	%	Valeurs	%
Huiles et autres produits provenant de la	492.50	45.56	496.63	49.66
Distillation des goudrons				
Ammoniacs anhydres	201.68	18.66	212.29	21.23
Phosphate de calcium	48.32	04.47	61.09	06.11
Sucre de cane ou de betterave	108.99	10.08	41.55	04.16
Alcool acyclique	16.16	01.49	21.76	02.18
Hydrogène gaz rares	23.43	02.17	21.26	02.13
Dattes	12.49	01.16	14.74	01.47
Eaux minérales	11.24	01.04	13.67	01.37
Zinc sous forme brute	13.38	01.24	10.49	01.05
Peaux tannées	09.95	00.92	08.88	00.89
S/Total	938.14	86.78	902.36	90.24
Total du groupe	1 081	100	1 000	100

Source : MI_ PME & P I , Bulletin d'information statistique de la PME N°21, données du 1^{er} semestre 2012.

- La part des PME dans l'échange international

Depuis l'ouverture de l'économie algérienne à l'économie de marché, la part des PME dans l'échange extérieur n'a pas cessé de progresser car, ce dernier constitue un facteur important dans le développement économique national.

La part des PME dans l'exportation des biens et services est faible comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 17 : La part des PME dans les exportations durant la période (2007-2011)

		Unité : Millions US Dollars					
Exportations	Année	2007	2008	2009	2010	2011	Moyenne
Total des exportations		60 163	79 298	45 194	57 053	73 390	63 019.6
Part des grandes entreprises	Valeur	58 831	77 361	44 128	55 527	71 680	61 505.4
	%	97.77	97.55	97.64	97.32	97.66	97.59
Part des PME	Valeur	1 332	1 937	1 066	1 526	1 710	1 604.2
	%	02.21	02.44	02.35	02.67	02.33	02.41

Source : MI_ PME & P I , Bulletin d'information statistique de la PME N°21, données du 1^{er} semestre 2012.

2.2. Le dispositif d'aide à l'exportation des PME

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

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

2.2.1. Le Fonds Spécial pour la Promotion des Exportations (FSPE)

Depuis sa création en 1996, le FSPE a mis en œuvre deux rubriques de soutien aux exportations (sur les cinq rubriques initialement prévues)²²⁰:

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

- Le remboursement des frais de transport

Les taux de remboursement sont de 25 % pour le transport des marchandises exportées et de 65 % et 35 % pour les frais de participation aux foires à l'étranger.

- Le remboursement des frais liés aux participations aux foires à l'étranger

Le Ministère du Commerce dispose d'un deuxième instrument pour la promotion des exportations hors hydrocarbures à travers l'organisation des foires à l'étranger : il s'agit de la programmation des participations officielles de l'Algérie aux foires internationales et aux expositions spécifiques de produits algériens organisées dans des pays ciblés; cette programmation s'effectue annuellement dans le cadre d'un comité national intersectoriel, siégeant au Ministère du Commerce et composé des représentants des principaux départements ministériels : MAE, Industrie, PME, Tourisme, CACI et ALGEX et des représentants des exportateurs à travers leur association, l'ANEXAL; ce

²²⁰ Ministère du Commerce Algérie / Direction de la Promotion des Exportations, Convention France_Maghreb, Paris les 5 et 6 février 2008.

programme annuel comporte une dizaine de participations aux foires internationales et expositions spécifiques de produits algériens, qui bénéficient du taux de soutien à hauteur de 65%.

Il est à noter que les autres participations des entreprises à des foires ou salons à l'étranger, à titre individuel, bénéficient d'un soutien à hauteur de 35 %. Il est également à signaler que, parallèlement à ce dispositif, les participations aux autres salons sectoriels à l'étranger, peuvent bénéficier du soutien d'institutions sectorielles que sont l'ANART, la Chambre Nationale d'Agriculture ou l'ONT.

2.2.2. Agence Algérienne de Promotions du Commerce Extérieur (ALGEX)

S'inscrivant dans une politique d'expansion des échanges commerciaux et d'intégration mondiale, la création d'ALGEX, est venue pour apporter un support efficace aux exportations hors hydrocarbures. Créée par le décret exécutif n° 04-174 du 12 Juin 2004, l'Agence "Algex" est chargée de contribuer aux efforts de promotion du produit algérien et de diversification des exportations à travers ses différentes missions qui se résument comme suit²²¹ :

- ✓ Participation à la définition de la stratégie de promotion du commerce extérieur et sa mise en œuvre après son adoption par les instances concernées;
- ✓ Analyse des marchés mondiaux et réalisation d'études prospectives globales et sectorielles sur les marchés extérieurs;
- ✓ Elaboration d'un rapport annuel d'évaluation sur la politique et les programmes d'exportation;

²²¹ www.algex.dz

- ✓ Mise en place et gestion de systèmes d'informations statistiques sectorielles et globales sur le potentiel national à l'exportation et sur les marchés extérieurs;
- ✓ Mise en place d'un système de veille sur les marchés internationaux et leur impact sur les échanges commerciaux de l'Algérie;
- ✓ Conception et diffusion de publications spécialisées et notes de conjoncture en matière de commerce international;
- ✓ Suivi et encadrement de la participation des opérateurs économiques nationaux aux différentes manifestations économiques, foires, expositions et salons spécialisés se tenant à l'étranger;
- ✓ Assistance aux opérateurs économiques pour le développement d'actions de communication, d'information et de promotion relatives aux produits et services destinés à l'exportation;
- ✓ L'Agence peut, en outre, assurer des activités rémunérées dans le domaine du perfectionnement, de l'initiation aux techniques de l'exportation et aux règles du commerce international, ainsi que toute autre prestation dans les domaines de l'assistance ou de l'expertise aux administrations et entreprises, en relation avec la vocation de l'établissement.
- ✓ Apporter un soutien financier aux exportateurs dans leurs actions de promotion et de placement de leurs produits sur les marchés extérieurs.

2.2.3. La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations (CAGEX)

La CAGEX est une société par actions qui a été créée en 1996²²² afin de constituer un instrument supplémentaire d'appui aux exportations. Elle est chargée de la couverture des risques à l'exportation, de la garantie de paiement en cas de défaillance de l'acheteur (risques commerciaux et risques politiques : insolvabilité, guerres, etc.).

²²² CAGEX est régie, entre autres, par l'article 4 de l'ordonnance 96/06 du 10/01/1996.

Elle offre aussi plusieurs prestations aux opérateurs économiques à travers des mesures d'accompagnement, notamment dans l'accès aux informations sur les marchés extérieurs et propose plusieurs formules de contrats d'assurances, dont celles des crédits et des expositions. Cette compagnie a aussi passé des accords de coopération avec une dizaine d'organismes similaires de par le monde et en particulier avec la COFACE afin de faire partie du réseau mondial des assureurs et donc de mieux prêter assistance aux exportateurs.

2.2.4. Le programme OPTIMEXPORT

Il s'agit d'un programme d'accompagnement pilote au service de la relance et de la diversification des exportations hors hydrocarbures algériennes.

Le programme optimexport de renforcement des capacités exportatrices des pme Algériennes est doté d'un budget de 2,5 M€²²³ (soutenu par l'AFD à hauteur de 2,1 M€ et pour 400 K€²²⁴ par le ministère du commerce algérien). Il intervient dans un contexte économique en pleine transformation et dans un environnement international des affaires en Algérie marqué par la mise en œuvre de l'accord d'association avec l'Union Européenne, et par la réhabilitation du système économique en prévision de l'accession de l'Algérie à l'OMC.

Les objectifs d'optimexport est de renforcer les capacités exportatrices des pme algériennes hors hydrocarbures au moyen de la mise en œuvre d'un planning

²²³ M€ : 10⁶ Euro

²²⁴ K€ : 10³ Euro

structuré d'actions coordonnées dans les principaux volets sont liés au développement international des entreprises²²⁵:

- Renforcer la formation et la professionnalisation aux techniques du commerce international,
- Développer l'offre de l'information à l'international, - Accompagner les entreprises algériennes à la conquête des marchés étrangers.

Ces objectifs réalistes s'appuient sur les expertises diverses de l'opérateur du programme qui n'est autre qu'ubifrance, l'agence Française pour le développement international des entreprises - l'homologue français de l'Agence ALGEX - qui effectue un transfert de savoir-faire en détachant des experts spécialistes des grands métiers de l'exportation.

Pour mener à bien ce programme, les Maîtres d'Ouvrages délégués ont mis à la disposition du programme des locaux, précédemment à la CACI et actuellement - et sans doute jusqu'à la fin de l'intervention d'optimexport - au niveau d'ALGEX. Une équipe biculturelle, française/arabe de 7 personnes, animée d'une grande volonté de faire aboutir les actions d'information, de formation et d'accompagnement dont ils ont la charge. Il est à noter que les soutiens FSPE du Maître d'ouvrage (le Ministre du Commerce) viennent s'ajouter aux aides tangibles apportées par le programme pour les actions à l'étranger.

Plus de 40 pme exportatrices sur un total de 600 entreprises à l'échelle nationale ont été sélectionnées pour bénéficier d'un accompagnement technique, durant deux ans, au titre d'un programme de renforcement des pme exportatrices hors hydrocarbures.

²²⁵ Portail du Premier Ministre, Les exportations hors hydrocarbures en hausse de 41% en 2011. Alger, 23 janvier 2012. Disponible sur : http://www.premier_ministre.gov.dz/index.php?option=com_content&task=view&id=1880&Itemid=2

Plusieurs mesures ont été prises par le gouvernement afin d'encourager et d'améliorer les exportations hors hydrocarbures notamment la filière de l'agroalimentaire.

Il s'agit notamment de la mise en place de cinq consortiums à l'exportation dans le cadre de la modernisation du secteur de l'agroalimentaire et de la réalisation de ports secs, à travers une dizaine de ports commerciaux.

Section 3 : Etude de cas d'internationalisation par exportation d'une PME Algérienne de l'industrie de l'eau embouteillée

3.1. Présentation de l'entreprise ifri

3.1.1. Historique

La société ifri est située dans la commune d'Ighzer Amokrane, Daïra Ifri Ouzellaguen. La superficie globale de l'entreprise ifri est de 32.530 m². La superficie couverte est de 21.000 m². La société ifri s'est spécialisée dans la production des eaux minérales et de boissons diverses.

Le premier atelier d'embouteillage d'eau minérale en bouteilles en polyéthylène téréphtalate (PET) d'ifri ouvre ses portes dès le 20 juillet 1996. A cette date, plus de 05 millions de bouteilles d'eau minérale sont commercialisées à l'échelle nationale. En 1999, le chiffre atteint 48 millions de bouteilles. Elles franchiront le cap des 252 millions de litres en 2004.

Ifri a adopté une démarche méthodique et pointilleuse dans les techniques de production. Son expérience dans le domaine est un acquis bénéfique qui remonte à 1986, date de production des boissons gazeuses. L'obtention de la certification ISO 9001 constitue l'aboutissement d'un processus rigoureux dans la mise en œuvre de procédures et de protocoles par tout le staff technique et le staff dirigeant, et des opérations de mise à niveau engagées avec des experts de l'UE. Il faut rappeler que depuis plusieurs années déjà, Ifri était éligible à cette certification tant dans l'application des recommandations et procédures, que par un suivi et un accompagnement régulier des organismes internationaux spécialisés en la matière. La priorité était beaucoup plus dans la mise en place d'outils technologiques et de process de dernière génération et surtout dans l'investissement humain, meilleur garant pour pérenniser une production qualitative continue selon les standards internationaux.

3.1.2. Présentation des activités du groupe et filiales

- Adresse du siège : Ighzer Amokrane- Ifri Ouzellaguen 06010, Willaya de Béjaïa –Algérie ;
- Date de création de l'entreprise IFRI : 1996 ;
- Actionnaires : la totalité des actions de la société Ifri et de ses filiales est détenue par la famille Ibrahim LAID et Fils.

Sarl Ibrahim et fils « Ifri » (société mère): production d'eau minérale naturelle et boissons diverses non alcoolisées (eaux minérales plates et gazéifiées, eaux minérales gazéifiées aux extraits naturels de fruits et de plantes, sodas, boissons à base de jus de fruits, boissons à base de jus de fruits et de lait ...)

A noter que depuis 1986, la famille Ibrahim Laid et fils a capitalisé une riche expérience dans le domaine des boissons.

Les filiales sont les suivantes :

- Général Plast : production de préformes en PET et bouchons en PEHD.
- Sarl Huileries Ouzellaguen ²²⁶ : activité agricole, transformation (trituration) d'olives et mise en bouteille d'huile d'olive extra vierge.
- Sarl Bejaïa Logistique : transport sur toutes distances et manutention.
- Marque (s) commercialisée (s) : Ifri (pour les eaux minérales naturelles et boissons diverses).
- Nombre d'employés : 1500 environ, toutes filières confondues.

a- Secteur boissons

- Eau minérale naturelle Ifri : actuellement leader sur le marché algérien.
- Boissons fruitées : leaders dans ce créneau, il y a un programme d'investissement important engagé durant l'année 2011/2012, par l'élargissement de la gamme, notamment dans le segment des jus en PET, cette dernière filière verra sa gamme élargie par des produits innovants sur le marché.

b- Filière oléicole

Le groupe a aussi beaucoup investi tant dans l'amont oléicole (acquisition d'un verger oléicole) que dans la transformation et la mise en bouteille d'huile d'olive extra vierge.

3.1.3. Les exportations du groupe

Les débouchés à l'export existent depuis le début des années 2000, et recèlent un fort potentiel nécessitant une vision confortée par des réseaux

²²⁶ Commune de la wilaya de Bédjaia

structurés à l'international ²²⁷. La stratégie du groupe en matière de développement des exportations est aussi confortée notamment par sa gamme élargie de boissons, et à un degré moindre, celle de la filière oléicole recelant des avantages comparatifs certains. Ceci notamment avec la mise en exploitation du complexe de transformation oléicole moderne de trituration et de conditionnement d'huile d'olive du terroir.

Le groupe exporte vers la France, son premier client, à travers notamment la grande distribution (Carrefour, Auchan, Leclerc ...) et des circuits de proximité. Des pays européens notamment, l'Angleterre, l'Espagne, l'Italie, le Luxembourg et la Belgique ainsi que des pays arabes et africains, le Canada sont également ses principaux partenaires.

L'évolution sans cesse croissante des exportations du groupe est confortée par des perspectives nouvelles:

- D'autres pays arabes et africains demeurent des marchés incontournables pour ses produits.
- La gamme d'huile d'olive conditionnée en bouteilles en verre, de haut de gamme avec différentes contenances (750 CL, 500 et 250 CL), cible les marchés nord-américain et asiatique où ce produit est très prisé, compte tenu de sa qualité supérieure et de ses vertus thérapeutiques.

Le leadership dans certaines sous filières témoigne des atouts et des efforts continus du groupe Ifri pour se mettre au diapason du marché international au plan technologique, mais aussi au plan du management de la qualité et de l'innovation.

²²⁷ Les études empiriques menées dans le champ de l'entrepreneuriat international démontrent que les caractéristiques des hauts dirigeants influencent la volonté de la firme à s'internationaliser (Zahra et George, 2002). Les entrepreneurs qui possèdent une vision internationale, qui ont étudié à l'étranger ou qui ont une expérience de travail à l'étranger sont les plus susceptibles de reconnaître les opportunités d'affaires en dehors du marché national et de poursuivre des stratégies d'internationalisation malgré les limites de leurs ressources (Zahra et coll., 2003). Ils font preuve d'un intérêt et d'une motivation à œuvrer à l'international.

3.1.4. Les objectifs de croissance du groupe

Le marché des boissons en Algérie, en perpétuelle progression en raison notamment du climat et des habitudes festives de consommation liées à la culture et à l'environnement familial, est conforté par une demande en constante évolution.

Actuellement, hormis quelques contraintes de l'environnement, le groupe Ifri s'adapte progressivement aux règles de la compétitivité dictée par l'environnement international, il essaye à travers l'association des producteurs de boissons (l'APAB), de trouver des solutions pour surmonter certaines difficultés conjoncturelles d'ordre administratif, fiscal et réglementaire. Il faut reconnaître qu'il y a eu une avancée sensible sur le plan des réformes et d'ouverture envers les acteurs économiques.

Au jour d'aujourd'hui, la taille du groupe, du fait de la multiplication des entités nouvellement créées, et de la croissance du volume d'activités, connaît de nouveaux défis, du fait d'un environnement de plus en plus compétitif ; ceci le conduit à se mettre au niveau des entreprises modernes dans un environnement économique ouvert et compétitif. En termes d'outils de production (boissons, emballage plastique, supply chain), les capacités du groupe ne cessent de progresser grâce à un programme important d'investissement quasi continu.

Ceci pour répondre à une demande sans cesse croissante du marché amenant l'entreprise à diversifier sa gamme dans les différentes sous filières :

- Ifri : eaux minérales plates et gazéifiées, sodas et boissons fruitées avec actuellement près de 80 références.
- General Plast : préformes en PET et bouchons en PEHD en col 38mm avec différents grammages.
- Bejaia Logistique : extension du parc roulant.

A ce titre, de nouveaux projets sont en phase de concrétisation et renforceront l'image de l'entreprise en innovant, par le biais d'une gamme sans cesse élargie et adaptée aux dernières technologies dans le domaine des boissons et de la technologie des emballage plastique. De même que sa stratégie vise aussi à créer un pôle compétitif dans l'agroalimentaire, notamment en valorisant les produits issus du patrimoine oléicole, sous un label du terroir, pouvant rivaliser avec les pays du pourtour méditerranéen.

3.2. Méthode d'investigation

Pour répondre à l'objectif de notre étude nous avons procédé par l'élaboration d'un questionnaire que nous avons envoyé à l'entreprise par voie électronique. Nous avons également effectué des visites au niveau de la direction commerciale où on a eu des entretiens avec une responsable Marketing qui a répondu tant bien que mal à nos questionnements.

3.2.1. Facteur principal de motivation d'internationalisation

Ce thème est traité à la question :

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

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

3.2.2. La perception des marchés étrangers

Nous nous sommes ensuite posé la question de savoir si l'entreprise perçoit ses marchés étrangers comme étant géographiquement et culturellement proches de son marché domestique.

Le concept de « perception » a été préféré à celui de « prédilection », car il est souvent plus facile pour les firmes de se positionner sur ce qu'elles voient que sur ce qu'elles tendent à faire.

Il s'agit également de déterminer le degré de proximité géographique et culturelle des marchés étrangers par rapport au marché domestique de l'entreprise. Des marchés sont habituellement reconnus comme étant proches géographiquement s'ils se situent à une faible distance du marché domestique. Les marchés de grande proximité culturelle sont des marchés dont la culture est relativement semblable.

3.2.3. Processus de pénétration des marchés

L'analyse est liée à la question :

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

- 1- exportation
- 2- franchise
- 3- implantation.

3.2.4. Configuration géographique des activités à l'étranger

Les PME ont une propension à disperser géographiquement leurs activités à l'étranger. La configuration géographique des activités de base des firmes est dite dispersée si leurs activités principales (c'est-à-dire la production, la finance, le

marketing, l'administration, etc.) sont exercées en de nombreux emplacements étrangers.

3.2.5. Les politiques de Marketing Mix

1- adaptation versus standardisation

Les produits peuvent être adaptés aux différences culturelles des marchés, aux particularités spécifiques d'un segment de clientèle ou à celles individuelles des clients. Par conséquent, les entreprises devront décider si elles souhaitent ou non prendre en compte les particularités culturelles et personnelles (particularités sociodémographiques, psychographiques et comportementales des segments de clientèle et des clients) de leurs marchés internationaux.

La question suivante traite ce sujet :

Veuillez situer votre entreprise par rapport aux profils marketing suivants :

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

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

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

2- la politique de prix

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

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

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

	En fonction des coûts
	En fonction de la concurrence
	En fonction des attentes/ demande du marché

3- la politique de communication

La question suivante traite ce sujet :

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

	Contact personnalisé par le chef d'entreprise
	Personnel de l'entreprise
	Personnel externe à l'entreprise (agents, correspondants, etc.)
	Environnement physique (vitrines, locaux, moyens de transport, etc.)
	Bouche à oreille
	Radio
	Annonces
	Affichage
	Affichage
	Mailing
	Instruments de communication on-line
	Participation à des foires, associations professionnelles
	Autres :

4- la politique de distribution

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

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

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

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

Section 4 : Présentation générale des résultats

4.1. Les motivations à la base de l'internationalisation

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

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

Pour chacun de ces facteurs, nous avons voulu connaître leur importance en terme de motivation à l'internationalisation de l'entreprise, c'est-à-dire déterminer s'ils n'ont aucune importance (=1), ont une importance moyenne (=2) ou grande (=3) à les pousser à pénétrer les marchés étrangers.

En analysant les moyennes de chaque facteur, nous constatons qu'elles se situent toutes entre 1 et 2, à savoir entre les labels « aucune importance » et « importance moyenne ».

Nous avons voulu savoir de quelle manière la firme percevait ses marchés étrangers en termes de distances géographique et culturelle par rapport à son marché domestique.

A propos de la distance géographique des marchés étrangers, l'entreprise pénètre essentiellement des marchés étrangers de proximité géographique et culturelle. La motivation principale de l'internationalisation, de ifri, est la réponse à une demande inexploitée, sur les marchés étrangers visés. Il s'agit des Algériens résidents à l'étranger.

4.2. Les stratégies Marketing international

Avant d'analyser les politiques de marketing-mix des PME, il convient de comprendre leur segmentation du marché, leur positionnement ainsi que leurs stratégies en matière de technologie et de contrôle de qualité.

4.2.1. Segmentation²²⁸ internationale des marchés

Différents types de couverture²²⁹ des marchés peuvent être utilisés par les firmes. Par exemple, en optant pour une couverture totale de leur marché, elles font du marketing « de masse » (tous les « produits-marchés »). En privilégiant des

²²⁸ Pour bien servir son marché, une entreprise doit mettre en œuvre une démarche en trois temps : segmentation, ciblage et positionnement.

²²⁹ Les clients n'ont pas les mêmes besoins et attentes, ce qui pousse les entreprises à segmenter leurs marchés de manière à mieux aligner le Marketing Mix aux besoins des clients.

segments spécifiques (des « produits-marchés » particuliers), voire un seul segment de leur marché (un unique « produit-marché »), elles adoptent respectivement une stratégie segmentée et concentrée de marketing. Le marketing individualisé consiste à approcher chaque client comme un segment particulier. Il n'est pas synonyme de marketing direct. En effet, quand nous parlons de marketing direct, nous nous référons plus particulièrement aux entreprises qui utilisent de manière personnalisée des instruments standardisés tels que, par exemples, le mailing, qui emploient la vente par correspondance, la représentation directe, etc. Le marketing customisé est un type de marketing direct qui est basé sur des instruments on-line. L'entreprise ifri adopte une stratégie de Marketing de masse, qui consiste, à viser tous le marché sans le segmenter²³⁰. Ce choix est judicieux, dans le sens, où l'eau embouteillée est perçue de la même façon par les consommateurs, leurs attentes sont homogènes.

4.2.2. Profils marketing en matière de technologie

En analysant les résultats de l'enquête, nous constatons que l'entreprise avoue avoir un degré de technologie élevé. Ce taux peut être perçu comme très élevé si l'on prend connaissance des informations suivantes : la compétitivité, à un niveau local ou international, passe non seulement par de nouvelles formes complexes de gestion et d'organisation, mais aussi par de nouvelles technologies de gestion et par un investissement immatériel en recherche et développement et en veille technologique important.

Le contrôle de qualité est un élément apprécié par la PME. En effet, elle affirme en avoir instauré un par la certification de la norme ISO 9001²³¹ et ISO 22000²³².

²³⁰ La mesure de l'attrait de chaque segment désigne le ciblage marketing. En fait, les segments de marché n'ont pas le même potentiel en termes de profit et de CA, ce qui met l'entreprise devant l'obligation de faire une sélection des segments les plus profitables sur la base de l'évaluation de leur potentiel.

²³¹ *ISO 9001:2000, Systèmes de management de la qualité — Exigences*

²³² *ISO 22000 : système de management de la sécurité alimentaire*

4.2.3. Le Marketing Mix à l'international

a) La politique de produit

En marketing international, deux options sont à la portée des firmes : soit de standardiser les produits, soit de les adapter aux marchés internationaux, notamment aux particularités culturelles des marchés, aux spécificités d'un segment de clientèle ou à celles individuelles d'un client. L'entreprise opte pour une stratégie de standardisation. En effet, ifri exporte la même gamme de produits que celle commercialisée sur le marché local. Ceci se justifie par une qualité des produits, répondant aux normes internationales, en ce qui concerne la composition du produit, ainsi que son conditionnement en plastique PET

b) La politique de prix

Il a été demandé à l'entreprise de déterminer, par ordre d'importance, quelles étaient les méthodes les plus déterminantes pour fixer les prix de ses produits. Différentes méthodes lui étaient proposées :

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

La méthode qui est fonction des coûts a été classée comme étant la plus importante. Le prix de vente à l'export du produit, tient compte de tous les coûts de la logistique export, il s'agit des frais du transport international, de la manutention et des frais d'assurance. Ifri considère aussi, les prix pratiqués par les marques existantes sur les marchés étrangers pénétrés, afin de positionner²³³ ses produits. Comme elle fait attention, au principe du prix psychologique²³⁴ acceptable²³⁵ par ses clients potentiels.

²³³ Le positionnement, c'est le placement judicieux de ses propres produits parmi les produits déjà disponibles sur le marché. Un positionnement de produit efficace devrait garantir le plus grand nombre d'acheteurs potentiels possible, grâce à une position claire sur le marché.

²³⁴ Le prix psychologique d'un produit définit la zone d'acceptabilité dans laquelle un consommateur trouvera le prix du bien comme étant « normal », c'est-à-dire que la satisfaction de l'usage tiré du bien justifie, pour lui, le prix à payer pour acquérir ce bien.

²³⁵ Pour déterminer le prix d'acceptabilité, les entreprises utilisent en général le test qui consiste à poser les deux questions suivantes : « À quel prix auriez-vous peur que ce produit soit de mauvaise qualité ? » « À quel prix pensez-vous que cet article serait trop cher ? ». Les réponses permettent de déterminer une fourchette de prix acceptables.

c) La politique de communication

Différents instruments de communication sont à la portée de l'entreprise. Ils sont de nature interpersonnelle ou de type média.

Elle communique par le personnel externe à l'entreprise, les foires, le mailing classique, les annonces, la communication directe online, l'affichage, la télévision et la radio. Les relations publiques, la publicité, la promotion et le sponsoring sont fortement utilisés par l'entreprise.

d) La politique de distribution

Le mode d'accès aux marchés étrangers, pour lequel ifri a opté, est l'exportation directe. Cela consiste à vendre directement, à un distributeur ou à un client final, à l'étranger. En effet par exemple, pour le marché Français, elle vend directement aux grandes enseignes de distribution, il s'agit de Leclerc, Carrefour et Auchan.

4.3. Le compte rendu de l'étude

4.3.1. La gamme de produits

Depuis sa création, ifri s'est développée à la faveur d'investissements successifs, de manière importante par l'élargissement de sa gamme aux boissons gazeuses, boissons fruitées et sodas, dans des formats variés en emballages plastiques (PET) et verre retournable. Aujourd'hui, la marque ifri est devenue une marque générique du terroir qui la place au premier plan en Algérie, à l'instar de son activité-phare, la production d'eau minérale. Cette activité principale rayonne sur tout le territoire national (les 48 Wilayas), à travers un réseau très dense de distribution. L'entreprise ifri a consacré, depuis plus d'une décennie, un plan de développement sans précédent, dont les retombées socio-économiques ont eu des impacts profonds

dans la région et au plan national, aussi bien par les effets induits par ses exportations (les ressources importantes générées en devises), qu'en termes de création d'emplois et de richesse. La diversification de la gamme de boissons s'est renforcée par la création de nouvelles filiales, consacrant l'intégration de sa production en amont, au niveau de la fabrication de préformes en PET et de capsules (Sarl General Plast), ainsi qu'en aval, par le renforcement de sa chaîne logistique venue appuyer sa politique de distribution sur l'ensemble du territoire national (Sarl Béjaïa Logistique). Le bilan est globalement positif, par la diversification des trois gammes de produits dans les sous-filières eau minérale plate et gazéifiée, les sodas avec cinq parfums et les eaux fruitées. Dans le créneau de l'eau minérale en verre, ifri est présente dans des établissements hôteliers et la restauration haut de gamme qui renforce d'avantage cette relation de partenariat.

4.3.2. Les perspectives futures

De nouveaux projets se sont concrétisés, depuis 2011, dans la production oléicole (complexe de transformation et conditionnement d'huile d'olive) et dans le domaine des boissons et de la technologie des emballages plastiques. Ces techniques renforceront l'image de l'entreprise en innovant, par le biais d'une gamme sans cesse élargie et adaptée aux dernières technologies.

De même que la stratégie de l'entreprise vise, aussi, à créer un pôle compétitif dans l'agroalimentaire, notamment en valorisant les produits issus du patrimoine oléicole sous un label du terroir, pouvant rivaliser avec les pays du pourtour méditerranéen. À ce jour, la taille du groupe, du fait de la multiplication des entités nouvellement créées et de la croissance du volume d'activités, connaît de nouveaux défis, en raison d'un environnement de plus en plus compétitif. Ceci conduit à mettre ifri au diapason des entreprises modernes dans cet environnement. En termes d'outils de production (boissons, emballage plastique, supply chain), les capacités ne cessent de progresser, grâce à un programme important d'investissement quasi continu. Ceci

pour répondre à une demande sans cesse croissante du marché, amenant l'entreprise à diversifier sa gamme dans les différentes sous-filières ifri : eaux minérales plates et gazéifiées, sodas et boissons fruitées avec, actuellement, près de 80 références ; General Plast: préformes en PET avec différents grammages et bouchons en PEHD. De même, les investissements importants réalisés, tant dans l'amont qu'en aval de la filière oléicole, visent la valorisation et la création de valeur ajoutée des produits du terroir, qui sont une des priorités accordées par les pouvoirs publics.

Depuis sa création en 1995, la société ifri a été la première entreprise privée à mener une expérience de production d'eaux minérales plates et gazéifiées. Depuis, elle est parvenue à élargir sa gamme à près de 80 références de produits, eau minérale, sodas et eaux fruitées. La SARL familiale est devenue leader en son domaine et détient, à peu près, 50% de parts de marché des eaux embouteillées. Son positionnement parmi les leaders du marché dans les autres sous-filières, comme les eaux fruitées et les sodas, témoigne de ses atouts et des efforts continus pour maintenir sa position sur le marché national et international.

Le secret d'une exportation réussie du produit ifri, réside notamment dans la mise en place d'un programme de développement de l'exportation, adopté en 2000 et 2001, tout en misant sur l'élargissement de la gamme de production : eaux minérales, boissons gazeuses et non gazeuses. Le renouvellement et la rénovation permanente de l'investissement, ainsi que la mise en place et le respect des normes internationales de qualité, ont permis l'accès des produits de ifri aux marchés étrangers.

Les débouchés à l'export existent depuis le début des années 2000, et recèlent un fort potentiel nécessitant une vision confortée par des réseaux structurés à l'international. La stratégie, en matière de développement des exportations, est confortée notamment par une gamme élargie de boissons et, à un degré moindre, celle de la filière oléicole recelant des avantages comparatifs certains. Cette filière a vu la mise en exploitation du complexe de transformation oléicole moderne de trituration et

de conditionnement d'huile d'olive du terroir. Ifri exporte ses produits vers la France qui est son premier client, à travers notamment la grande distribution (Carrefour, Auchan, Leclerc) et des circuits de proximité. Certains pays européens, notamment l'Angleterre, l'Espagne, l'Italie, le Luxembourg et la Belgique, ainsi que certains pays arabes et africains, le Canada, figurent parmi ses principaux partenaires. L'évolution, sans cesse croissante, de ses exportations est confortée par les perspectives futures. La gamme d'huile d'olive Extra Vierge conditionnée en bouteilles en verre haut de gamme, avec différentes contenances (750cl, 500cl et 250cl), cible les marchés nord-américain et asiatique où ce produit est très prisé, compte tenu de sa qualité supérieure et de ses vertus thérapeutiques.

4.3.3. La gestion de la qualité des produits

Grâce à une juste minéralité, labellisée par les pouvoirs publics et la certification ISO 9001, consacrant sa pureté (filtre naturel du massif montagneux), sa qualité constante, l'eau minérale naturelle d'ifri, puisée au cœur des montagnes du Djurdjura, reste l'une des eaux minérales préférées des Algériens.

Ses qualités intrinsèques ont officiellement consacré ifri en sa qualité d'eau minérale naturelle par le ministère des Ressources en eau (selon le décret 2006). Il faut rappeler que depuis plusieurs années déjà, ifri était éligible à cette certification, tant dans l'application des recommandations et procédures, que par un suivi et un accompagnement régulier des organismes internationaux spécialisés en la matière. La priorité était beaucoup plus dans la mise en place d'outils technologiques et de process de dernière génération et, surtout, dans l'investissement humain, meilleur garant pour pérenniser une production qualitative continue selon les standards internationaux.

La culture de l'entreprise est fortement axée sur la qualité et sur la sécurité alimentaire. La Direction a, dans cette optique, mis en place un système de management de la qualité, dont le souci est d'améliorer en permanence son efficacité,

au moyen de la communication et d'une gestion efficace de toute la chaîne de la qualité. L'obtention, en janvier 2010, de la certification ISO 9001/version 2008, constitue l'aboutissement d'un processus rigoureux dans la mise en œuvre de procédures et de protocoles par tout le staff technique et le staff dirigeant, par le biais d'opérations des experts de l'Union européenne. Après la certification du système de management de la qualité, la volonté de l'entreprise consiste à définir un système intégré unique, reprenant les approches ISO 9001-2008, HACCP et ISO 22000. Le système existant est bien adapté pour préparer la certification ISO 22000 à l'entreprise, c'est un outil très puissant qui sera un véritable atout.

4.3.4. La logistique de distribution

Ifri a sans cesse, ciblé l'intégration de la chaîne logistique, à travers l'élargissement de son marché local, en implantant un réseau de distribution sur 48 wilayas (y compris le Sud où sa distribution couvre des régions comme In Amenas et Tamanrasset). La création de Béjaïa-logistique, répond à cette logique d'optimiser les moyens en renforçant le réseau de distribution, avec une flotte de camions de divers tonnages, afin d'assurer l'approvisionnement des grands pôles urbains et la couverture permanente du marché. À ce jour, la «supply chain» revêt un caractère stratégique de l'entreprise, en optimisant tous les facteurs de coût inhérents à chacun de ses maillons. Ses enjeux font partie de la nécessité de relever les défis, nés d'un environnement de plus en plus compétitif, où les économies d'échelle sont le garant pour promouvoir les facteurs de compétitivité et de pérennisation de l'entreprise. Bien évidemment, l'entreprise doit fournir des efforts supplémentaires, afin de développer et d'encadrer au mieux son réseau de distribution, dont le dernier maillon réside, sans conteste, dans la mise à disposition de ses produits et la satisfaction du consommateur, « principal souci au quotidien ».

4.3.5. La politique de communication

Le sponsoring est un élément moteur pour développer et fidéliser des partenaires commerciaux, institutionnels et sportifs. Les opérations de sponsoring sont liées au caractère de la campagne de communication alliée aux segments ciblés sur le marché, notamment les événements sportifs. À ce titre, l'entreprise a toujours valorisé sa stratégie multisports, tout en étant diversifiés géographiquement. Les opérations nouvelles qu'ifri prépare sont annoncées, au fur et à mesure pour répondre, au cas par cas, à des initiatives de la société civile, lorsqu'elles revêtent un caractère socio- culturel ou de mécénat.

Conclusion

L'étude que nous avons effectuée, met en évidence le processus d'internationalisation entrepris par l'entreprise ifri. Il s'agit d'une expansion géographique, par exportation directe .Cette dynamique s'inscrit dans le courant théorique, qui considère l'internationalisation comme un processus, incrémental et cumulatif, qui commence par des exportations sporadiques, pour aboutir à une implantation de filiales, commerciales ou de production. Certes ifri n'est qu'au premier stade du processus. La stratégie adoptée rejoint le cadre théorique des PME qui s'internationalisent, par la pénétration des marchés géographiquement et psychologiquement proches, avant de s'aventurer sur des marches éloignés. L'approche des INV, c'est-à-dire l'internationalisation rapide des entreprises, peut être mobilisée pour apprécier, le développement international de l'entreprise ifri.

En effet ce courant, considère une entreprise, qui dès sa création entame un processus d'internationalisation, comme étant une INV .Si on se réfère à la date de création de ifri, qui remonte à1995, et à la date du début de ses exportations en 2000, on peut la qualifier comme une entreprise à internationalisation rapide et précoce.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'entreprise algérienne, évolue désormais dans un contexte économique nouveau avec le passage à l'économie de marché. En effet ce changement structurel a induit des mutations dans toutes les dimensions environnementales de l'entreprise. La libéralisation du commerce et l'essor de l'investissement privé, ont mis fin aux situations de monopole, créant ainsi, des marchés concurrentiels qui contraignent l'entreprise à se mettre à niveau, pour devenir performante et compétitive; afin d'avoir des parts de marché lui permettant de sauvegarder sa pérennité.

La demande locale a changé, elle est composée de consommateurs plus conscients et plus exigeants, sur la qualité des produits. L'adoption d'une démarche marketing est un impératif de survie et de performance pour l'entreprise algérienne qui doit composer maintenant avec une concurrence locale mais aussi étrangère.

L'internationalisation des entreprises, est un choix stratégique induit par des facteurs tels que ; l'étroitesse du marché national ou sa saturation ; la spécialisation de l'entreprise; la recherche d'économies d'échelle et l'abaissement des couts de production, ainsi que l'écoulement d'une production excédentaire. Le décloisonnement des marches rendu possible, après la mise en place du système monétaire international ; l'institution de l'OMC s'est traduit par une intensification des échanges internationaux. La multiplication des accords de libre échange et l'ouverture des pays, ainsi qu'une homogénéisation des besoins des individus contribuent à l'accélération du développement international des entreprises.

L'ouverture du marché algérien à la concurrence mondiale, pourrait inciter l'entreprise algérienne à conquérir de nouveaux débouchés pour ses produits à l'étranger .Pour ce faire, elle doit tout d'abord se mettre à niveau, répondre à la norme internationale, pour être apte à faire face à une concurrence mondiale sur son marché domestique et étranger.

L'objectif général de cette thèse était de comprendre l'internationalisation des entreprises. Cette question impliquait d'expliquer le déroulement de ce processus dans les entreprises, mais également d'identifier les différentes stratégies marketing déployées en vue de mener à terme le processus d'internationalisation.

On distingue trois stades d'internationalisation des entreprises : le pré-engagement (qui renvoie aux entreprises inscrivant leur développement dans le seul cadre domestique), la phase initiale (qui correspond aux entreprises réalisant sporadiquement des exportations et envisageant un engagement plus important sur les marchés étrangers) et la phase avancée (qui se rapporte à des entreprises exportatrices régulières réfléchissant à la possibilité de s'orienter vers des modalités plus engagées d'internationalisation telles que l'implantation de filiales de distribution ou de production).

La pénétration des marchés étrangers par les entreprises privilégie tout d'abord les modalités nécessitant peu de ressources puis s'oriente vers des modalités plus lourdes, pouvant aller jusqu'à l'implantation de filiales à l'étranger. Les entreprises tendent à s'orienter d'abord vers des pays psychologiquement proches pour ensuite pénétrer des marchés plus éloignés.

La présente recherche comporte des apports, du point de vue théoriques, les résultats obtenus permettent d'enrichir les travaux traitant de l'internationalisation des entreprises, tout d'abord en mettant en évidence le déroulement du processus d'expansion géographique des entreprises. Mais aussi l'intégration d'une démarche marketing, en vue de réussir et de mener à terme le développement international des entreprises.

Notre thèse comporte des limites, même si de nombreuses précautions méthodologiques ont été prises, notre démarche ne s'appuie que sur une seule

entreprise limitant en partie la validité externe de nos résultats. Il conviendrait donc de poursuivre leur discussion en augmentant le nombre de cas étudiés.

Enfin, l'observation d'un développement international n'est jamais achevée, et l'étude d'expansions nouvelles sur les marchés étrangers de l'entreprise étudiée pourrait être poursuivie.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages:

Andreff Wladimir, Les multinationales globales, éd. la Découverte, Paris : 1996.

Ansoff Igor, Stratégie du développement de l'entreprise, éd. d'Organisation, Paris 1989.

Armstrong Gary, Philip Kotler, Emmanuelle Le Nagard-Assayag, Thierry Lardinois, Principes de marketing, éd. Pearson education, Paris: 2007.

Aurier Philippe, Le marketing des produits agroalimentaires, éd. Dunod, Paris : 2004.

Aurier Philippe, Pratique des études de marché : Outils du diagnostic marketing, éd. Economica, Paris 2007.

Badoc Michel, Le Marketing de la start-up : concepts, principes et méthodes du marketing appliqués aux start-ups, Stéphane Roussier, éd. d'Organisation, Paris : 2000.

Badoc Michel, Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance du sens du client au néomarketing, Revue banque éd., Paris: 2004.

Bartlett, C. Ghoshal. s. Managing across borders: The transnational solution. Harvard Business School Press. (Boston). 1989

Boston Consulting Group, *Perspectives et Stratégie*, vol. 32, 1972

Bourdieu Pierre, Libre échange : hans haake, éd. Seuil, Paris : 1989.

Bousquet Julien, Yves Lachance, Sylvie Laferté, François Marticotte, Marketing stratégique, éd. Chenelière éducation, Québec : 2007.

Boutillier Sophie, L'entrepreneur : une analyse socio-économique, éd. Economica, Paris : 1995.

Boyer Luc, Le Marketing avancé, Didier Burgaud. Ed. D'Organisation, Paris : 2000.

Brée Joël, Le comportement du consommateur, éd. Dunod, Paris : 2004.

Bucaille Alain, PMI enjeux régionaux et internationaux, éd. Economica, Paris: 1987.

Buckley Peter J, *The internationalization of the firm*, éd. Academic Press, USA: 1993

Busseau Annick, *Stratégies et technique du commerce international*, éd. Masson, Paris : 1994.

CANTWELL J.et NARULA R. *The Eclectic Paradigm in the Global Economy*, Éd. MERIT, 2001

Carroué Laurent, *Géographie de la mondialisation*, éd. Armond Colin, Paris : 2004.

Carroué Laurent, *La mondialisation*, éd. Bréal, Paris : 2006.

Castells. M, *La société en réseaux*, Fayard, Paris 2001

Caves Richard E, Multinational entreprise and economic analysis, éd. Cambridge university press, New York: 1996.

Chandler Alfred D, Organisation et performance des entreprises, éd. d'organisation, Paris : 1992.

Chesnais François, La mondialisation du capital, éd. Syros, Paris : 1997.

Chevalier Michel & Richard Fenwick, La stratégie marketing : le plan de marketing et la stratégie commerciale, éd. Puf, Paris : 1975.

Croué Charles, Marketing international / Charles Croué. – 5^{ème} éd. De Boeck, Paris: 2006.

Croué Charles, Marketing international et mondialisation : effets sur le consommateur, éd. De Boeck, Paris : 2010.

Czinkota, M. et G. Tesar (1982), *Export Management*, éd. Praeger Publishers, New York, 1982

Drucker Peter, Les entrepreneurs, éd. Hachette, Paris : 1985.

Dubois Bernard, 10[dix] cas européens de marketing management / Bernard Dubois. 2^{ème} éd. Publi - Union, Paris: 1995.

Dunning John H, Multinational entreprises and the global economy, éd. Edward Elgar, New York: 2008.

DUNNING J.H. Multinationals, Technology and Competitiveness, Unwin Hyman Ltd. London, 1988,

Dupont Christophe, L'entreprise et la concurrence internationale, éd. Dunod, Paris, 1969.

Dussauge Pierre, Stratégie d'entreprise : études de cas, éd. Inter éditions, Paris, 1993.

Dussauge Pierre, Technologie et stratégie d'entreprise, éd. Ediscience international, Paris : 1994.

Evrard Y., Pras B. & Roux E, « *Market, études et recherches en marketing* », Paris, Nathan, 1997

Heckscher Eli, The Effect of Foreign Trade on the Distribution of Income. Pages 272-300 in American Economic Association, *Readings in the Theory of International Trade*. Philadelphia: Blakiston 1949. Première publication en suédois (1919).

Helfer Jean-Pierre & Jacques Orsoni, Marketing, éd. Vuibert, Paris : 2011.

Julien, P-A., P-Y. Léo et J. Philippe, *PME et grands marchés*, éd. L'Harmattan, Paris, 1995

Julien, P-A, *Les PME : Bilan et perspectives*, GREPME, Ed Economica, Paris, 1997

Julien, P-A, *Entrepreneuriat et économie de la connaissance*, Presses de l'Université du Québec, 2005

Joffre Patrick & Gérard Koenig, Stratégie d'entreprise : Antimanuel, éd. Economica, Paris : 1985.

Johansson John, Le marketing à la japonaise : Philosophie et pratique, éd. Village mondial, Paris : 1997.

Jolibert Alain, Marketing research : méthodes de recherche et d'études en marketing, éd. Dunod, Paris : 2006.

Joly Bruno, Le marketing stratégique, éd. De Boeck université, Bruxelles 2009.

Julien, P-A., P-Y. Léo et J. Philippe (1995), *PME et grands marchés*, Paris, L'Harmattan

Kahn Michel, Franchise et partenariat : développer ou intégrer un réseau d'enseigne en commerce organisé indépendant, 2^{ème} éd. Dunod, Paris: 2009.

Kahn Michel, Franchise et partenariat : guide pratique, 3^{ème} éd. Dalloz, Paris 1994.

Karsaklian Eliane, Le marketing international : stratégie globale, campagne locale, éd. Eyrolles, Paris 2007.

Keegan Warren J, Marketing sans frontières, éd. Inter Editions, Paris: 1994.

Knight Peter, Plan marketing: le plan marketing très efficace (PMTE), éd. village mondial, Paris: 2005.

Kotler Philip, Le marketing en mouvement, éd. Village Mondial, Paris : 2002.

Kotler Philip, Le marketing selon Kotler ou comment créer, conquérir et dominer un marché, éd. Pearson Education, Paris : 2005.

Kotler Philip, Marketing, 12^{ème} éd. Pearson éducation, Paris : 2006.

Krafft Manfred, Le marketing direct international : concepts, pratiques et chiffres clés / Manfred Krafft, Jurgen Hesse, Klaus M. Knappik, Kay Peters, Diane Rinas, éd. Pearson Education, Paris : 2006.

Kruger Alain, Mini manuel de marketing : cours et exercices, éd. Dunod, Paris : 2010.

Krugman Paul, Economie Internationale, éd. Pearson Education, Paris : 2010.

Lendrevie Jacques & Denis Lindon, Mercator : théorie et pratique du marketing, 7^{ème} éd. Dalloz, Paris : 2003.

Léo, P. Y, Stratégies de développement à l'international, dans Julien, P.-A, P.-Y. Léo et J. Philippe (dir.), *PME et grands marchés*, Paris, L'Harmattan. 1995

Lindon Denis & Frédéric Jallat, *Le marketing : études, moyens d'action, stratégie*, 5^{ème} éd. Dunod, Paris: 2005.

Martinet Alain Charles, *Stratégie*, éd. Vuibert, Paris : 1983.

Mayrhofer Ulrike, *Les rapprochements d'entreprises, une nouvelle logique stratégique ? : Une analyse des entreprises françaises et allemandes*, éd. Peter Langsa, Bern 2001.

Mayrhofer Ulrike, *Marketing*, éd. Bréal, Paris: 2006.

Mayrhofer Ulrike, *Marketing international*, éd. Economica, Paris: 2004.

Mc Carthy E. Jerome & William D. Perreault, Le Marketing: *Une approche managériale*, 8^{ème} éd. Economica, Paris: 1984.

McDonald Malcolm, *Les plans marketing: comment les établir? Comment les utiliser ?*, éd. De Boeck, Paris: 2004.

Mintzberg Henry, *Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, éd. Village mondial, Paris : 1999.

MUCCHIELLI Jean Louis. *Les firmes multinationales, mutations et nouvelles perspectives*, Economica, Paris, 1985

Mucchielli Jean-louis & Mayer thierry, *Economie Internationale*, éd. Dalloz, Paris : 2005

Mucchielli Jean-Louis, *Multinationales et mondialisation*, éd. Seuil, Paris : 1998.

Mucchielli Jean-Louis, *Relations économiques internationales*, 4 éd. Hachette supérieur, Paris : 2005.

Ohlin Bertil, “*Interregional and International Trade*”, Cambridge, Harward Univ. Press, 1933.

Prahalad C.K., Doz Y, *The multinational mission: balancing local demands and global vision*, The Free Press, New York, 1987

Penrose Edith, *Theory of the growth of the firm*, John Wiley & Sons, New York. 1959

Pasco-Berho Corinne, *Marketing international*, éd. Dunod, Paris: 2008.

Porter Michel E, *On Competition*, éd. Harvard business review book, USA: 1998.

Ricardo David (1817), « Des principes de l'économie politique et de l'impôt », traduit de l'Anglais par Francisco Solano Constancio et Alcide Fonteyraud., 1847

à partir de la 3e édition anglaise de 1821 ; augmenté des notes de Jean-Baptiste Say, Édition électronique réalisée le 6 juillet 2002

- Chapitres I à XVI. Document produit en version numérique par Pierre Tremblay, dans le cadre de la collection: "Les classiques des sciences sociales", téléchargeable du site web:

http://www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/index.html

- Chapitres XVII à XXXII

Collection des principaux économistes, Tome 13 ; Œuvre complète de David Ricardo, Volume 1, Paris : Osnabrück ; O. Zeller, 1966, Réimpression de l'édition 1847, pages 51-443. 584 pages. Reproduite par la Bibliothèque Nationale de France: <http://www.gallica.bnf.fr/>
Édition électronique réalisée le 6 juillet 2002

RICARDO David (1817), *On the Principles of Political Economy and Taxation*, London: John Murray, 2nd 1819, 3rd edition 1821, reprinted in *The Works and Correspondence of David Ricardo*, o. c., t. 1, traduction française, Paris: GF Flammarion, 1992.

Rogers E, *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York.1962

Rosselli A. 1985 "The Theory of the Natural Wage". In Caravale G. A. ed., *The Legacy of Ricardo*, Oxford, Basil Blackwell.

Samuelson Alain, *Economie internationale contemporaine : aspects réels et monétaires*, éd. OPU, Alger : 1993.

Smith Adam (1776), « *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations* ». Traduction française de Germain Garnier, 1881à partir de l'édition revue par Adolphe Blanqui en 1843. Une collection développée en collaboration avec la Bibliothèque Paul-Émile-Boulet de l'Université du Québec à Chicoutimi. Site web: <http://bibliotheque.uqac.quebec.ca/index.htm>. Édition complétée le 25 avril 2002 à Chicoutimi, Québec

SUTTER E, *Le marketing des services d'information : pour un usage de l'information documentaire*, Paris, ESF éditeur 1994.

Torrens Robert , "Essay on the External Corn Trade", J. Hatchar, Londres, 1815

Torrès, O, "Vingt-cinq ans de recherche en PME : une discipline entre courants et contre-courants", dans Torrès, O. (Sous coordination), *PME: De nouvelles approches*, Edition Economica, Recherches en gestion, Paris, 1998. p. 17-53.

Torrès, O, *Les PME*, Flammarion, coll. Dominos, Paris. 1999

Voisin, C., Mahmoud – Jouini, S. B. and Edouard S., *Les Réseaux: Dimensions Stratégiques et Organisationnelles*, Economica, Paris 2004

Revues & articles

Ageron, B. (2001), "*La construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international: une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar*", *Revue Internationale PME*, vol. 14, n° 2, p. 9-39.

Allali, B. (2003), "*Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agroalimentaire*", Thèse de doctorat, HEC de Montréal.

Amit, R. et P.J. Schoemaker (1993), "*Strategic assets and organizational rent*", *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 33-46.

Autio E. & Sapienza H.J. (2000), « *Comparing process and born global perspectives in the international growth of technology-based new firms* », *Frontiers of Entrepreneurship Research Conference*, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, p. 413-424

Autio E. (2005), « *Creative tension: the significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article 'toward a theory of international new ventures'* », *Journal of International Business Studies*, vol. 36, n° 1, p. 9-19

Barney, J.B. (1991), "*Firm resources and sustained competitive advantage*", *Journal of Management*, vol. 17, p. 99-120.

Beamish, P.W. (1990), "*The internationalisation process of smaller Ontario firms : A research Agenda*, in RUGMAN, A.M. (ed.), *Research in global strategic management*, Greenwich : JAI Press, p. 77-92.

BELL J. & YOUNG S. (1998), « *Towards an integrative framework of the internationalization of the firm* », in G. Hooley, R. Loveridge & D. Wilson (Eds), *Internationalisation: process, context and markets*, London: MacMillan, p. 5-28

Bell J., Mc Naughton R., Young S. & Crick D. (2003), « *Towards an integrative model of small firm internationalization* », *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, n° 4, p. 339-362

Bilkey W.J. & Tesar G. (1977) – « *The export behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms* », *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n° 1, p. 93-98

Bilkey, W. et G. Tesar (1977), “*The export behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms*”, *Journal of International Business Studies*, vol.8, n° 1, p. 93-98.

Bilkey, W.J. et G. Tesar (1977), *The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms*, *Journal of International Business Studies*, 8:1, 93-98.

Boissin, J.-P., J.-C. Castagnos et G. Guieu (2000), *PME et entrepreneuriat dans la littérature francophone stratégique*, *Revue internationale PME*, 13 :1.

Boutary, M. (2006), *Des PME exportatrices aux PME globales : Apport des TIC*, dans *Actes du Colloque AFME*, Montréal, Canada.

Boutary, M. et Monnoyer, M. C. (2004), *TIC et PME exportatrices : entre éloignement et gestion de proximité*, *Revue de l'économie méridionale*, vol. 52, n° 207, p. 14-19.

Bruyat, C. (1993), *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, *Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion*, Grenoble.

Buckley, P.J. et M. Casson (1995) “*The economic theory of multinational enterprise*” New York, St-Martin's Press.

Buckley, P.J., Casson, M. Et Gulamhussen, M. (2002) *Internationalisation – Real options, knowledge Management and the Uppsala Approach*. In Havila, V., Forsgren, M. Hakansson, H. *Critical Perspectives on Internationalisation*, London: Pergamon, p.229-262.

Cavusgil S.T (1982), « *Some observations on the relevance of critical variables for internationalization stages* », in Czinkota M.R. & Tesar G. (eds), *Export Management: an international context*, New York Praeger, p. 276-287

Cavusgil, S.T. (1980), "On the internationalization process of firms", *European Research*, vol. 8, p. 273-281.

Coviello N.E. & Jones M.V. (2002), « *Methodological issues in international entrepreneurship research* », *Journal of Business Venturing*, 19(4), 485-508.

Coviello, N.E. et A. McAuley (1999), "Internationalization and the Small Firm: A Review of Contemporary Empirical Research", *Management International Review*, vol. 39, n° 3, p. 223-237.

Coviello, N.E. et H.J. Munro (1997), "Network relationships and the internationalization process of small software firms", *International Business Review*, vol. 6, n° 4, p. 361- 386.

Coviello, N. E., & McAuley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. *MIR: Management International Review*, 39(3), 223-256.

Dhanaraj, C.A. et P.W. Beamish (2003), "Resource-based approach to the study of export performance", *Journal of Small Business Management*, vol. 41, n° 3, p. 242-261.

Daniels, J.D. et L.H. Radebaugh (2001), *International business – environments and operations*. 8th edition. Prentice-Hall, Inc. New Jersey.

Dree (2002), « La place des PME dans les exportations françaises », *Etudes collectives DREE*, fiche n°7, 6 p.

Doz Y.L. [1994], « Le dilemme du renouvellement des compétences clés », *Revue Française de Gestion*, vol.86, n° 3

Dunning, J.H. (2000), "The eclectic paradigm as an envelope of economic and business theories of MNE activity", *International Business Review*, n° 9, p. 163-190.

DUNNING J. H. « *The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production : Past, Present and Future* », dans, *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 8, No. 2, 2001, p176.

DUNNING J. H. « *The Globalization of Firms and the Competitiveness of Countries: Some Implications for the Theory of International Production* », dans, *The Globalization of Firms and the Competitiveness of Nations*, Institute of Economic Research Lund University, p.10-11.

DUNNING J.H. « *The Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism* », dans *Journal of Business Studies* third quarter, 1995, p.461-489.

Etrillard, C. (2004), “*L’internationalisation des PME : pour une relecture en termes de stratégies entrepreneuriales*”, 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27, 28 et 29 Octobre, Montpellier.

Gankema, H.G., H.R. Snuij et P.S. Zwart (2000), “*The internationalization process of small and medium-sized enterprises: An evaluation of stage theory*”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, n° 4, p. 15-27.

Hébert, L. (2002), “*Stratégies internationales et développement d’un leadership mondial*”, *Gestion*, vol. 27, n° 1, p. 78-85.

Hedlund, G. et A. Kverneland (1985), Are strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan, *International Studies of Management & Organization*, Vol.15, No.2, pp.41-59

Hutchinson, K., N. Alexander et B. Quinn (2005), “*The Internationalisation of Small to Medium-Sized Retail Companies: Towards A conceptual framework*”, *Journal of Marketing Management*, n° 21, p. 149-179.

Johanson J. & Vahlne J.-E. (1977), « *The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign commitments* », *Journal of Business Studies*, vol. 8, n° 1, p. 23-32

Johanson J. & Vahlne J.-E. (1990), « *The mechanism of internationalization* », *International Marketing Review*, vol. 7, n° 4, p. 11-24

Johanson J. & Vahlne J.-E. (2003), « *Building a model of firm internationalisation*», dans ‘*Learning in the internationalisation process of firms*’, Blomstermo et Sharma (eds), new horizons in international business, Edward Elgar, p. 3-15

Johanson J. & Vahlne J.-E. (2005), « *Business relationship learning and commitment in the internationalization process* », *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, n° 1, p. 83-101

Johanson, J. et F. Wiedersheim-Paul (1975), “*The internationalization of the firm-four Swedish cases*”, *Journal of Management Studies*, vol.12, n°3, p. 305-322.

Johanson, J. et L-G. Mattson (1988), « *Internationalization in industrial systems-A Network approach*”, dans *Strategies in global competition*, Neil Hood and Jan-Erik Vahlne, London: Crom Helm, p. 287-314.

Jolly V.K., Alahuhta M. & Jeannet J.P. (1992), « *Challenging the incumbents: how high technology start-ups compete globally* », *Journal of Strategic Change*, vol. 1, p. 72-82

Jones M.V. & Coviello N.E. (2005), « *Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time* », *Journal of International Business Studies*, vol. 36, p. 284-303

Jones M.V. (2001), « *First steps in internationalisation – concepts and evidence from a sample of small high-technology firms* », *Journal of International Management*, vol. 7, p. 191-210

Khayat, I. (2004), “*L’internationalisation des PME : Vers une approche intégrative*”, 7^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27,28 et 29 Octobre.

Knight G. & Cavusgil T.S. (2004), « *Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm* », *Journal of International Business Studies*, vol. 35, p. 124-141

Knight G. & Cavusgil T.S. (1996), « *The born global firm : a challenge to traditional internationalization theory* », *Advances in international Marketing*, vol. 8, p. 11-26

Leonidou L.C. & Katsikeas C.S. (1996), « *The export development process : an integrative review of empirical models* », *Journal of International Business Studies*, vol. 27, n° 3, p. 517-551

Leontief Wassily (1954), « *Production domestique et commerce international : réexamen de la position capitaliste des Etats Unis* », *Economica Internazionale*, Vol VII, N° 1, Traduit in B. Lassudrie – Duchêne (1972).

Levitt, T. (1960), *Marketing Myopia*, *Harvard Business Review*, July – August, pp 24-47

Levitt T. (1983) - *After the sale is over...* - *H.B.R.* Sept.-Oct., 87-93

Madsen T.K. & Servais P. (1997), « *The internationalisation of born globals : an evolutionary process ?* », *International Business Review*, vol. 6, n° 6, p. 561-583

Mattsson & F. Wiedersheim-Paul (Eds.), *Recent research on the internationalization of business*. Uppsala, Sweden: Proceedings of the Annual Meeting of the European International Business Association.

Mayer T. et Mucchielli J.-L. (1999), « *La localisation à l'étranger des entreprises multinationales: une approche d'économie géographique hiérarchisée appliquée aux entreprises japonaises en Europe* », *Économie et Statistique*, n° 326-327, pp. 159-176.

MAYRHOFER (U.), «Les rapprochements, forme d'internationalisation privilégiée par les entreprises?», *Gestion – Revue Internationale de Gestion*, 2005, Vol. 29, N° 4, p. 15-22

McDougall P.P. (1989), « *International versus domestic entrepreneurship : new venture strategic behavior and industry structure* », *Journal of Business Venturing*, vol. 15, n° 4, p. 387-400

McDougall P.P., Oviatt B.M. & Shrader R.C. (2003), « *A comparison of international and domestic new ventures* », *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, n° 1, p. 59-82

McDougall P.P., Shane S., Oviatt, B.M. (1994), «*Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research*», *Journal of Business Venturing*, vol. 9, p.469-87.

McDougall, P, P. et B. M. Oviatt (1994), “*Toward a theory of international new ventures*”, *Journal of International Business Studies*, vol. 25, n° 1, p. 45-64.

McDougall, P. et B. M. Oviatt (2000), “*International entrepreneurship: The intersection of two research paths*”, *Journal of Small Business Management*, vol. 43, n°5, p. 902-909.

McNaughton R. (2003), « *The number of export markets that a firm serves: process models versus the born-global phenomenon* », *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, n° 3, p. 297-311

Mitchell O. & Bradley M.F. (1986), « *Export commitment in the firm – strategic or opportunistic behaviour* », *IBAR, Journal of Irish Business and Administrative Research*, vol. 8, n° 2, p. 12-19

Moen O. (2002), « *The born globals: a new generation of small European exporters* », *International Marketing Review*, vol. 19, n° 2, p. 156-175

MOEN O., SERVAIS P. (2002), « *Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises* », *Journal of International Marketing*, n°10:3, p.49-72

Montgomery, C. A. et B. Wernefelt (1991), “*The link between resources and type of diversification: Theory and evidence*”, *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 33-48.

Oviatt B.M. & McDougall P.P. (1995), « *Global strat-ups: entrepreneurs on an worldwide stade* », *Academy of Management Executive*, vol. 9, n° 2, p. 30-43

Oviatt B.M. & McDougall P.P. (2005), « *Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization* », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, n° 5, p. 537-554

Oviatt B.M. & McDougall P.P. (2005), « *The internationalization of entrepreneurship* », *Journal of International Business Studies*, vol. 36, n° 1, p. 2-8

Perlmutter, H. (1969). “*The Tortuous Evolution of Multinational Enterprises*”. *Columbia Journal of World Business* (1): 9–18

Petersen B., Pedersen T. & Sharma D.D. (2003), « *The role of knowledge in firms’ internationalisation process : wherefrom and whereto?*», in ‘*Learning in the internationalisation process of firms*’, Blomstermo et Sharma (eds), *New horizons in international business*, Edward Elgar, p. 36-55

Pope, R. (2002), “*Why small firms export: Another look*”, *Journal of Small Business Management*, vol.40, n° 1, p.17-26.

Porter, M.E. (2000). *Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy*. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 16.

Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2006): “*Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*”. *Harvard Business Review*, Vol. 84(12): 78-92

Prahalad C.K., Doz Y.L. (1981), “*An approach to strategic control in MNCs*”, *Sloan Management Review*, 5-13

Prahalad, C. K. (2005): *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*. Revised and Updated 5th Anniversary Edition, 2009. Pearson Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey.

Rasmussen E.S., Madsen T.K. & Evangelista F. (2001), « *The founding of the born global company in Denmark and Australia: sensemaking and networking* », *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, vol. 13, n° 3, p. 75-107

Raymond, L. (2000), « *Mondialisation, économie du savoir et compétitivité : un cadre de veille des tendances et des enjeux stratégiques pour la PME* », *Gestion*, vol. 25, n° 2.

Reid, S. (1981), « *The decision-maker and export entry and expansion* », *Journal of International Business Studies*, vol. 12, n° 2, p. 101-111.

Rennie M.W. (1993), « *Born Global* », *McKinsey Quarterly*, vol. 4, p. 45-52

Rialp A., Rialp J. & Kight G.A. (2005), « *The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2002) of scientific inquiry?* », *International Business Review*, vol. 14, p. 147-166

Samuelson Paul (1971), "La démarche de l'économie", introduction au III^e Congrès de l'A.I.S.E. in "L'avenir des relations économiques internationales". Calman-Levy, 1971, édition préparée par R. Massé

Sapienza H.J., Autio E., George G. & Zahra S.A (2006), « *A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth* », *Academy of Management Review*, vol. 31, n° 4, p. 914-933

Servais P. & Rasmussen E.S. (2000), « *Different types of international new ventures* », *Academy of International Business*, conférence annuelle, Novembre, Phoenix, p. 1-27

Sullivan, D. (1994), Measuring the degree of internationalization of a firm, *Journal of International Business Studies*, 25:2.

Torrens R. (1815), *An Essay on the External Corn Trade; containing An Inquiry into the General Principles of that Important Branch of Traffic. An Examination of the Exceptions to which Restrictions on Importation and free Intercause, are Calculated to produce Upon Subsistences, Agriculture, Commerce and Revenue*,

London: Hatchard. In *Collected Works of Robert Torrens*, volume II. Edité et introduit par G. De Vivo, Bristol : Thoemmes, 2000.

Torrès, O. (1997), *Territoire, PME globales et réseaux transnationaux*, in F. Sifrioui (dir.) *Globalisation et compétitivité*, Programme de la Communauté Européenne, Travaux et recherches du réseau ESPRIT, p. 81-98.21

Torrès, O. (2004), “*Essai de théorisation de la gestion des PME : De la mondialisation à la proxémie*”, Rapport d’Habilitation à diriger des recherches.

Tortellier, B. (2005). L’entrepreneuriat international, une réponse à la mondialisation? *Revue internationale sur le travail et la société*, 3(2), 787.

VERNON R. “International investment and international trade in the product cycle”, *Quarterly Journal of Economics*, 80, May 1966. pp.190-207

Wernefelt, B. (1984), “A resource-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 171-180.

Wiedersheim-Paul F., Olson H.C. & Welch L.S. (1978), « Pre-export activity : the first step in internationalization », *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n° 1, p. 47-58

Wolff, J.A. et T.L. Pett (2000), “Internationalization of small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size and Export Performance”, *Journal of Small Business Management*, vol. 38, n° 2, p. 34-47.

YIN Robert K. (1989), « Case study research: designs and methods », *Applied Social Research Method Series*, vol.5.

Zahra S.A. (2005), « A theory of international new ventures: a decade of research », *Journal of International Business Studies*, vol. 36, p. 20-28

Zahra S.A., Matherne B.P. & Carleton J.M. (2003), « *Technological resource leveraging and the internationalisation of new ventures* », *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, n° 2, p. 163-186

Zucchella, A. (2000), “*Firm Size and Internationalization*”, ASAC-IFSM Actes de Conférences Proceedings, Montréal, Vol. 21, n° 8, p. 67-78.

Normes Internationales

ISO 9001:2000, *Systèmes de management de la qualité — Exigences*

ISO 9004:2000, *Systèmes de management de la qualité — Lignes directrices pour l'amélioration des performances*

ISO 10012:2003, *Systèmes de management de la mesure — Exigences pour les processus et les équipements de mesure*

ISO 14159:2002, *Sécurité des machines — Prescriptions relatives à l'hygiène lors de la conception des machines*

ISO 15161:2001, *Lignes directrices relatives à l'application de l'ISO 9001:2000 aux industries de l'alimentaire et des boissons*

ISO 19011:2002, *Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental*

ISO 22000 : *système de management de la sécurité alimentaire*

ISO/TS 22004: *Systèmes de management de la sécurité des produits alimentaires — Lignes directrices relatives à l'application de l'ISO 22000:2005*

ISO 22005: *Systèmes de traçabilité dans la chaîne alimentaire — Principes généraux relatifs à la conception et à la réalisation*

ISO/CEI Guide 51:1999, *Aspects liés à la sécurité — Principes directeurs pour les inclure dans les normes*

ISO/CEI Guide 62:1996, *Exigences générales relatives aux organismes gérant l'évaluation et la certification/enregistrement des systèmes qualité*

Codex Alimentarius Food Hygiene Basic Texts. Food and Agricultural Organization of the United Nations, World Health Organization. Rome, 2001

Sites Internet de référence: <http://www.iso.org>; <http://www.codexalimentarius.net>

Textes réglementaires, codes et chartes

Code d'usages en matière d'hygiène pour le captage, l'exploitation et la commercialisation des eaux minérales naturelles (cac/rcp 33-1985) cac/rcp 33-1985

- Charte de l'eau du 6 mai 1986 (Conseil de l'Europe)
Textes destinés à guider les états membres dans la rédaction de leur législation nationale.
- Directive du Conseil n° 75/440/CEE du 16 juin 1975 concernant la qualité requise des eaux superficielles destinées à la production d'eau alimentaire dans les Etats membres ;
- Directive n° 80-778 du 15 juillet 1980, relative à la qualité des eaux destinées à la consommation humaine ;
- Directive 95/337/CE : décision de la Commission, du 25 juillet 1995, modifiant la décision 92/446/CEE relative aux questionnaires pour les directives du secteur eaux ;
- Directive n° 98/83/CE du 3 novembre 1998 relative à la qualité des eaux destinées à la consommation humaine ;
- Directive 2000/60/CE du 23 octobre 2000, directive établissant un cadre pour une politique communautaire dans le domaine de l'eau ;
- Ordonnance n° 2001-321 du 11 avril 2001 relative à la transposition de directives communautaires et à la mise en œuvre de certaines dispositions du droit communautaire dans le domaine de l'environnement ;
- Décision n° 2455/2001/CE du Parlement européen et du Conseil, du 20 novembre 2001 établissant la liste des substances prioritaires dans le domaine de l'eau et modifiant la directive 2000/60/CE, (Journal officiel n° L 331 du 15/12/2001) ;
- Directive 2003/40/CE de la Commission du 16 mai 2003 fixant la liste, les limites de concentration et les mentions d'étiquetage pour les constituants des eaux minérales naturelles, ainsi que les conditions d'utilisation de l'air enrichi en ozone pour le traitement des eaux minérales naturelles et des eaux de source.
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32003L0040:FR:HTML>
- Directive 2009/54/CE du Parlement européen et du Conseil du 18 juin 2009 relative à l'exploitation et à la mise dans le commerce des eaux minérales naturelles(Refonte)
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:164:0045:01:FR:HTML>

Cadre réglementaire français (Marché cible d'Ifri)

Circulaire interministérielle n° DGCCRF/DGS/D2/EA4/2010/298 du 30/07/2010 relative à la réglementation applicable à la publicité dans le secteur des eaux destinées à la consommation humaine (tant du réseau public que les eaux conditionnées)
http://www.circulaires.gouv.fr/pdf/2010/08/cir_31595.pdf

Table des Matières

Table des matières

Liste des abréviations	4
Liste des tableaux	6
Liste des schémas	7
Liste des figures	7
Introduction Générale.....	9
Hypothèses	11
Méthodologie de la recherche	14
Chapitre I : Comprendre le processus d'internationalisation des entreprises.....	21
Introduction	21
Section 1 : Les théories du commerce international.....	22
1.1. Le modèle du libre échange ou l'avantage comparatif.....	22
1.2 Le modèle HOS ou la théorie de la dotation factorielle	24
1.3 Le paradoxe de Leontief.....	27
1.4 Les limites des théories classiques et néo classiques	27
Section 2 : Théories du développement international de la firme	29
2.1 L'approche néo-technologique ou le cycle de vie du produit de Raymond Vernon	29
2.2 La théorie éclectique de John H. Dunning	33
2.2.1 La multinationalisation de l'entreprise.....	34
2.2.2 Les interactions des multinationales sur les politiques économiques nationales.....	35
2.2.3 Les impacts des multinationales sur les variables économiques	36
2.2.4 L'analyse descriptive des entreprises multinationales.....	36
2.3 L'approche synthétique de la firme de J.L.Mucchielli.....	37
2.3.1 La firme multinationale	37
2.3.2 Les déterminants des multinationales.....	38
2.4 Le modèle EPRG de H - PERLMUTTER.....	44
Section 3 : Approche de l'internationalisation par les ressources et les compétences	46
3.1 - L'internationalisation par étapes	46
3.1.1 Le modèle Uppsala	46
3.1.2 Le modèle innovation	48
3.1.3 Développements récents et critiques de l'approche par étapes	50
3.2 - L'approche économique.....	53
3.3 - L'approche par les réseaux	54
Section 4 : L'internationalisation des entreprises nouvellement Créées	59
4.1 Le cadre théorique des entreprises nouvelles et internationales.....	59
4.2 Complémentarité entre les deux approches.....	61
4.3 L'appréciation de l'internationalisation précoce des entreprises	64

Conclusion.....	66
Chapitre II : Le marketing au service du processus d'internationalisation	68
Introduction	68
Sections 1 : les dimensions du marketing international	68
1.1 Les concepts de base du marketing	68
1.1.1 La démarche marketing	68
1.1.2 Les choix des stratégies marketing.....	70
1.2 Les approches du marketing international.....	73
1.2.1 Le marketing de l'exportation	73
1.2.2 Le marketing pluri-domestique	74
1.2.3 Le marketing international global	74
1.3 Les enjeux du marketing international	74
1.3.1 Le dilemme approche mondiale / spécificités locales	74
1.3.2 Le dilemme adaptation/standardisation.....	76
Section 2 : L'approche des marchés étrangers	77
2.1 L'étude des marchés étrangers	77
2.1.1 Typologie des études de marché internationales	77
2.1.2 Le déroulement d'une étude de marché internationale :.....	79
2.2 Les modes d'entrée sur les marchés étrangers	83
2.2.1 Le choix du mode d'entrée sur les marchés étrangers.....	83
2.2.2 Les rapprochements : un mode d'entrée privilégié des entreprises.....	90
2.3 Les décisions stratégiques du développement international.....	91
2.3.1 L'analyse de l'univers concurrentiel	91
2.3.2 L'élaboration du plan de marketing international	94
Section3 : le marketing mix à l'international	97
3.1 La politique de produit internationale	97
3.1.1 L'élaboration d'une gamme de produits.....	97
3.1.2 La commercialisation des produits sur les marchés internationaux	102
3.2 La politique de prix internationale	104
3.2.1 L'approche fondée sur le calcul des coûts.....	105
3.2.2 L'approche fondée sur l'analyse du marché.....	107
3.3 La politique de communication internationale	109
3.3.1 Les principales formes de communication internationale	110
3.3.2 Communication standardisée ou communication adaptée.....	112
Conclusion.....	116
Chapitre III: L'industrie de l'eau embouteillée : objet de l'étude	119
Introduction :	119

Section 1 : L'évolution de l'industrie des eaux embouteillées dans l'histoire	121
1.1. Les origines de l'industrie	121
1.2. Les premiers développements à la fin des années 1960	121
1.3. La fin des années 1980 : une première phase de consolidation de l'industrie.....	122
1.4. La croissance des années 1990	123
Section 2 : Les eaux embouteillées : une industrie en pleine croissance et en consolidation	127
2.1. Chiffres clés.....	127
2.1.1. Croissance du marché mondial des eaux embouteillées.....	127
2.1.2. Le marché mondial des eaux embouteillées en volume	128
2.1.3. Le marché mondial des eaux embouteillées en valeur	129
2.2. Les acteurs du marché	130
2.2.1. Le groupe Nestlé	132
2.2.2. Le Groupe Danone	132
2.2.3. Coca-Cola.....	133
2.2.4. Pepsico.....	134
2.3. L'industrie des eaux embouteillées par zone géographique	135
2.3.1. L'Europe.....	135
2.3.2. L'Amérique du Nord.....	138
2.3.3. L'Asie.....	140
Section 3 : Les multiples facettes de l'eau embouteillée.....	142
3.1 Quelques précisions.....	142
3.2 Les eaux minérales naturelles.....	143
3.3 Les eaux de source	144
3.4 Les eaux purifiées ou traitées	145
3.5 Les eaux aromatisées.....	146
Section4 : Les trois enjeux clés de l'industrie : la logistique, la distribution et le marketing.	146
4.1 La maîtrise du coût logistique : un véritable facteur clé de succès	147
4.2 L'importance d'un réseau de distribution le plus proche du consommateur.....	148
4.3 La gestion des marques et les efforts marketing : un impératif de la réussite des firmes	150
Conclusion.....	153
Chapitre IV: L'initiation à l'internationalisation par exportation d'une entreprise Algérienne de l'industrie de l'eau embouteillée	155
Introduction :	155
Section 1 : Etat des lieux de la filière boissons en Algérie.	157
1.1. Caractéristiques générales de la filière boissons	157
1.2. Evolution de la filière boissons en Algérie.....	158
1.2.1. La part des segments de la filière	159
1.2.2. Les marques commerciales de la filière	159

1.2.3. Le conditionnement des produits.....	159
1.3 Situations économiques des entreprises de la filière	160
1.3.1. Démographie des entreprises.....	160
1.3.2. Répartition géographique des entreprises.....	161
1.3.3. Situation économiques des entreprises de l'industrie des boissons.....	161
1.4. Le marché Algérien des boissons	162
1.4.1. Modes de consommation des boissons.....	162
1.4.2. Le commerce extérieur des boissons	165
1.4.3. Compétitivité de l'industrie des boissons.....	168
1.4.4. Environnement de l'industrie	169
1.4.5. Analyse du positionnement stratégique de la filière.....	171
1.4.6. Perspectives et évolution	175
Section 2 : La PME face à la mondialisation	178
2.1. Place de la PME Algérienne dans l'échange international.....	179
2.2. Le dispositif d'aide à l'exportation des PME	181
2.2.1. Le Fonds Spécial pour la Promotion des Exportations (FSPE).....	182
2.2.2. Agence Algérienne de Promotions du Commerce Extérieur (ALGEX).....	183
2.2.3. La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations (CAGEX)	184
2.2.4. Le programme OPTIMEXPORT.....	185
Section 3 : Etude de cas d'internationalisation par exportation d'une PME Algérienne de l'industrie de l'eau embouteillée	187
3.1. Présentation de l'entreprise ifri	187
3.1.1. Historique	187
3.1.2. Présentation des activités du groupe et filiales.....	188
3.1.3. Les exportations du groupe	189
3.1.4. Les objectifs de croissance du groupe	191
3.2. Méthode d'investigation.....	192
3.2.1. Facteur principal de motivation d'internationalisation.....	192
3.2.2. La perception des marchés étrangers.....	193
3.2.3. Processus de pénétration des marchés.....	193
3.2.4. Configuration géographique des activités à l'étranger	193
3.2.5. Les politiques de Marketing Mix	194
Section 4 : Présentation générale des résultats	196
4.1. Les motivations à la base de l'internationalisation.....	196
4.2. Les stratégies Marketing international	197
4.2.1. Segmentation internationale des marchés	197
4.2.2. Profils marketing en matière de technologie	198
4.2.3. Le Marketing Mix à l'international	199

4.3. Le compte rendu de l'étude	200
4.3.1. La gamme de produits	200
4.3.2. Les perspectives futures	201
4.3.3. La gestion de la qualité des produits	203
4.3.4. La logistique de distribution.....	204
4.3.5. La politique de communication	205
Conclusion.....	205
Conclusion générale	207
Bibliographie.....	211
Annexes.....	236
Liste des marques des eaux embouteillées	237
Questionnaire de la recherche	238
Recueil relatif aux avantages et facilitations accordés aux exportations hors hydrocarbures.....	240
Schéma 14 : Méthodologie du Benchmarking	262

Annexes

Liste des marques des eaux embouteillées

Marques des eaux minérales naturelles	Marques des eaux de source
- Aghbalou - Batna - Ben Haroun - Djemila - El Goléa - El Meniaa - Fendjel - Guedila - Hammamet - <u>Ifri</u> - Lala Khedidja - Mensourah - Messeghrine - Milok - Mouzaia - Saida - Sidi Dris - Sidi Okba - Sidi Yakoub - Toudja - Youkous	- Ain Bouglez - Alma - Ayris - Bourached - Chréa - El Melez - Fontaine des gazelles - Gaya - Guerioun - Hayat - Helouane - Ifren - Kniaa - Ladjar - Mont du Djurdjura - Monts des Babors - Moughel - Moza - Nestlé - Oumalou - Ovitale - Saby - Salha - Sfid - Sidi Khelifa Marhoum - Star - Theveste - Togi - Tua

Questionnaire de la recherche

I. Présentation de l'entreprise

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

II. L'internationalisation de l'entreprise

1. Comment votre entreprise aborde t'elle le phénomène de mondialisation ?
2. Quel est le rayonnement géographique de votre entreprise ?
3. Comment percevez-vous le niveau d'internationalisation de votre firme
4. Comment votre entreprise s'est elle internationalisée
5. Quelle était l'origine de cette stratégie et comment a-t-elle évoluée ensuite
6. Avez-vous rencontré des difficultés au cours de ce processus
7. Quelles sont les solutions que vous y avez apporté aujourd'hui où en êtes vous au niveau international et quel est l'avenir de cette stratégie sur la structure de votre entreprise ?
8. Quelles sont vos motivations à l'export ?

III. Le marketing à l'exportation

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

IV. La politique produit

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

V. La politique de distribution

1. Quel est le mode d'accès au marché étranger retenu par l'entreprise ?
2. Qui sont vos partenaires sur le marché extérieur

VI. Politique prix

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

VII. Politique de communication

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

Recueil relatif aux avantages et facilitations accordés aux exportations hors hydrocarbures

SOMMAIRE

AVERTISSEMENT

1. AVANTAGES FISCAUX

1.1 Exonération en matière d'impôts directs

1.1.1 Exonération permanente de l'impôt sur les bénéfices des sociétés IBS

1.1.2 Exonération permanente de la taxe sur l'activité professionnelle TAP

1.1.3 Suppression du versement forfaitaire VF

1.2 Exonération en matière de taxes sur le chiffre d'affaires

1.2.1 Exemption de la TVA pour les affaires de vente et de façon

1.2.2 Franchise de la TVA

1.2.3 Restitution de la TVA

2. REGIMES DOUANIERS SUSPENSIFS A L'EXPORTATION

2.1 L'entrepôt des douanes

2.2 Admission temporaire

2.3 Réapprovisionnement en franchise

3. CONTROLE DES CHANGES

3.1 Délai de rapatriement des recettes d'exportation

3.2 Rétrocession des recettes d'exportation

3.3 Exportation de produits sous le régime de la consignation

4. DISPOSITIF REGLEMENTAIRE ET INSTITUTIONNEL

4.1 Envoi d'échantillons

4.2 Abrogation du certificat d'exportateur

4.3 Loi sur le Commerce Extérieur

4.4 Conseil National Consultatif de Promotion des Exportations

4.5 ALGEX

4.6 Valeur en douanes des produits exportés

4.7 Immatriculation des exportateurs au registre du commerce

5. SOUTIEN DE L'ETAT

5.1 Le Fonds Spécial de Promotion des Exportations (FSPE)

5.2 Le Fonds National de Régulation et Développement Agricole (FNRDA)

6. ACCORDS ET CONVENTIONS INTERNATIONAUX

6. 1 ACCORD D'ASSOCIATION AVEC L'UE

6.1.1 Exportation vers l'U.E des produits agricoles (Chapitre 1 à 24)

6.1.2 Exportation vers l'U.E des produits industriels (Chapitre 25 à 97)

6.2 ACCORDS BILATERAUX AVEC LES PAYS ARABES

6.2.1 Tunisie

6.2.2 Libye

6.2.3 Jordanie

6.2.4 Mauritanie

6.2.5 Maroc

6.3 SYSTEME GENERALISE DE PREFERENCES COMMERCIALES (SGP) AVEC LES USA

7. ANNEXES :

- Textes relatifs aux avantages fiscaux
- Décision n° 13 du 03 Février 1999 portant application des articles 193 et 195 du Code des Douanes
- Textes relatifs au contrôle des changes
- Dispositif législatif et réglementaire
- Explications sur le SGP accordé par les USA à certains pays.

AVANTAGES ET FACILITATIONS ACCORDES AUX EXPORTATIONS HORS HYDROCARBURES

1. AVANTAGES FISCAUX la législation fiscale Algérienne accorde de nombreux avantages pour les opérations d'exportations :

1.1 Exonération en matière d'impôts directs

1.1.1 Exonération permanente de l'impôt sur les bénéfices des sociétés (**IBS**) et suppression de la condition de réinvestissement de leurs bénéfices ou leurs revenus, pour les opérations de vente et les services destinés à l'exportation (**Article 138 du code des impôts directs et taxes assimilées modifié par l'Article 06 de Loi de Finances pour 2006**) ;

1.1.2 Exclusion de la base imposable de la taxe sur l'activité professionnelle **TAP** du chiffre d'affaires réalisé à l'exportation : n'est pas compris dans le chiffre d'affaires servant de la base à la TAP le montant des opérations de ventes, de transport ou de courtage portant sur des objets ou des marchandises destinés directement à l'exportation, y compris toutes les opérations de processing ainsi que les opérations de traitement pour la fabrication de produits pétroliers destinés directement à l'exportation (**Article 220-3 du code des impôts directs et taxes assimilées**) ;

1.1.3 Suppression du versement forfaitaire **VF** (**Article 209-3 C I D abrogé par l'Art**

13 de la L F 2006). Cette exonération s'applique au prorata du chiffre d'affaires réalisé en devises.

1.2 Exonération en matière de taxes sur le chiffre d'affaires

1.2.1 Exemption de la TVA pour les affaires de vente et de façon portant sur les marchandises exportées, sous certaines conditions (**Article 13 du code des taxes sur le chiffre d'affaires**) ;

1.2.2 Franchise de la TVA pour les achats ou importations de marchandises, réalisés par un exportateur, destinés soit à l'exportation ou à la réexportation en l'état, soit à être incorporés dans la fabrication, la composition, le

conditionnement ou l'emballage des produits destinés à l'exportation ainsi que les services liés directement à l'opération d'exportation. **(Article 42-2 du code des taxes sur le chiffre d'affaires ;**

1.2.3 Restitution de la TVA pour les opérations d'exportation de marchandises, de travaux, de services ou de livraison de produits pour lesquels la franchise à l'achat est autorisée par l'article 42 du code de TVA **(Article 50 du code des taxes sur le chiffre d'affaires) ;**

2. REGIMES DOUANIERS SUSPENSIFS A L'EXPORTATION

Les régimes économiques douaniers permettent aux entreprises qui transforment des produits de bénéficier de suspension de droits et taxes, à même de promouvoir les exportations.

La législation algérienne a prévu, fixé et défini ces régimes dans la loi n°79-07 du 21 juillet 1979 modifiée et complétée par la loi n°98-10 du 22 août 1998 portant code des douanes chapitre 07. Ces régimes comprennent :

2.1 L'entrepôt des douanes : aux termes des articles de 129 à 164 du code des douanes

« l'entrepôt des douanes est un régime douanier qui permet l'emmagasinement des marchandises sous contrôle douanier dans les locaux agréés par l'administration des douanes en suspension des droits et taxes et des mesures de prohibition à caractère économique ».

Les modalités et conditions d'exercice de l'entrepôt public et privé sont fixées par les décisions du Directeur Général des Douanes n°05 et n°06 du 03 février 1999.

2.2 Admission temporaire : les articles 174 à 185 du code des douanes et les décisions du Directeur Général des Douanes n° 04 et n°16 du 03 février 1999 précisent les modalités et conditions d'application de l'admission temporaire pour le perfectionnement actif et l'exportation en l'état.

2.3 Réapprovisionnement en franchise : est un régime douanier qui permet d'importer, en franchise des droits et taxes à l'importation, les marchandises équivalentes par leur espèce, leur qualité et leurs caractéristiques techniques à celles qui, prises sur le marché intérieur, ont été utilisées pour obtenir des produits préalablement exportés à titre définitif. (articles 186, 187 et 188 du code des douanes et la Décision d'application du Directeur Général des Douanes n°17 du 03 février 1999) ;

2.4 Exportation temporaire : est un régime douanier qui permet l'exportation temporaire, sans application des mesures de prohibition à caractère économique et dans un but défini, de marchandises destinées à être réimportées dans un délai déterminé soit en l'état ou après avoir subi une transformation, une ouvraison, un complément de main d'œuvre ou une réparation (les articles de 193 à 196 du code des douanes et la décision du Directeur Général des Douanes n°13 du 03 février 1999 relatif à l'exportation temporaire).

3. CONTROLE DES CHANGES

La législation bancaire a accordé des avantages aux exportateurs en matière de délais de transfert des recettes d'exportation et la rétrocession des montants d'exportation en devises.

3.1 Délai de rapatriement : l'article 11 du règlement de Banque d'Algérie n°91-13 du 14 Août 1991 relatif à la domiciliation des exportations hors hydrocarbures et l'article 31 du règlement n°95 -07 du 23 Décembre 1995 modifiant et remplaçant le règlement n°92-04 du 22 Mars 1992 relatif au contrôle des changes fixent ce délai à

120 jours.

3.2 Rétrocession des recettes d'exportation : l'inscription des recettes d'exportation hors hydrocarbures est fixée par :

- l'article 19 du règlement de la Banque Algérie n°91-13 du 14 Août 1991 relatif à la domiciliation des exportations hors hydrocarbure et l'art30 du règlement n°95-07 du

23-12-1995 modifiant et remplaçant le règlement n°92-04 du 23-03-1992 relatif au contrôle des changes et l'instruction n°03-98 du 21 Mai 1998 complétant

- l'instruction n°07-2002 du 26 Décembre 2002 modifiant les dispositions de l'instruction 22-94 du 12 Avril 1994 modifiée, fixant le pourcentage des recettes d'exportation hors hydrocarbures et produits miniers ouvrant droit à l'inscription au (x) compte (s) devises des personnes morales

- la note n°14 -98 de la BA adressée aux banques intermédiaires agréés.

Ces textes ont fixé la répartition comme suit

- **50%** du montant **en compte dinars**
- **30 %** du montant en compte **devise personne morale**
- **20%** du montant en compte devise **intitulé exportateur** (qui peut être utilisé à la discrétion de l'exportateur et sous sa responsabilité)

3.3 Exportation de produits sous le régime de la consignation : Il s'agit d'exportation de produits qui seront vendus par un dépositaire ou un commissionnaire établi à l'étranger à un prix fixé par l'exportateur. Elle est dite « **à prix imposé** » ou selon les intérêts de l'exportateur, elle est dite « **au mieux** ». Elle s'applique seulement aux fruits et légumes.

En matière de contrôle de change, l'Article 12 du règlement de la Banque d'Algérie n°91-13 du 14 Août 1991 relatif à la domiciliation des exportations hors hydrocarbure définit les modalités de réalisation de ce type d'opération.

Selon les dispositions de ce règlement, l'exportateur est tenu de fournir à la banque domiciliataire de l'opération un relevé des comptes de ventes accompagnés des factures définitives tirées sur les acheteurs étrangers.

Dans ce cas, il est nécessaire de procéder à la vente du produit ou sa réimportation dans un délai maximum d'un an à compter de la date de son expédition.

4. DISPOSITIF REGLEMENTAIRE ET INSTITUTIONNEL

4.1 Envoi d'échantillons : En régime général, les conditions d'exportation des échantillons dont la valeur n'excède pas les 30000 DA sont définies par La décision interministérielle n° 216 du 15 novembre 1997.

Dans le cas des échantillons dont la valeur est supérieure à 30.000 DA et ne revêtant aucun caractère commercial peuvent être exportés sous couvert d'une autorisation dite « Autorisation d'Exportation Sans Paiement » délivrée par le Ministère du Commerce, à titre dérogatoire.

Cette exportation est dispensée de la procédure de domiciliation bancaire et du rapatriement des recettes d'exportations.

4.2 Abrogation du certificat d'exportateur : cette mesure a été instituée par l'arrêté interministériel du 13 février 1999 (Commerce/Budget) portant institution d'un certificat d'exportateur pour certains produits (les dattes, le liège brute, les peaux brutes et les déchets ferreux et non ferreux).

Après deux années de mise en vigueur de cette procédure, il a été constaté que ce dispositif n'a pas atteint les objectifs fixés, à savoir la réduction des pratiques frauduleuses.

Par conséquent, cette mesure a été abrogée en 2001 par l'arrêté interministériel (Ministère des Finances / Ministère du Commerce) n° 36 du 21 octobre 2001

4.3 Loi sur le Commerce Extérieur : l'Ordonnance n° 03-04 du 19 juillet 2003 relative aux règles générales applicables aux opérations d'importation et d'exportation marchandises (JO n°43 du 20 Juillet 2003) est venue combler le vide juridique constaté depuis la démonopolisation du commerce extérieur.

4.4 Conseil National Consultatif de Promotion des Exportations : La composition et le fonctionnement de ce conseil ont été définis par le Décret exécutif n°04-173 12 juin 2004 (J.O n°39 du 16 JUIN 2004) pris en application de la Loi précitée ;

4.5 ALGEX : L'organisation et le fonctionnement de l'Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur ont été définis par Décret exécutif n°04-174 du 12 juin 2004 (J.O n°39 du 16 JUIN 2004).

4.6 Valeur en douanes des produits exportés : Abrogation du système des prix planchers à l'exportation pour les peaux brutes, les dattes et les déchets ferreux et non ferreux. (Instruction du Ministre du Commerce n° 05/MC/SM/ 05 du 08 Janvier 2005) ;

4.7 Immatriculation des exportateurs au registre du commerce : création d'un nouveau groupe au sein du secteur « import-export » intitulé « exportations » :

- 411.101 exportations des produits agroalimentaires
- 411.102 exportation des produits industriels manufacturés hors hydrocarbures
- 411.103 exportations de tous produits, hors hydrocarbures non définis ailleurs.

* Les textes relatifs au Dispositif législatif et réglementaire sont repris en annexe IV et IV BIS.

5. SOUTIEN DE L'ETAT

5.1 Le Fonds Spécial de Promotion des Exportations

Institué par la Loi de finances pour 1996, le Fonds Spécial Pour la Promotion des Exportations (FSPE) est destiné à apporter un soutien financier aux exportateurs dans leur action de promotion et de placement de leurs produits sur les marchés extérieurs.

Le FSPE prend en charge le remboursement des dépenses suivantes :

- **Au titre de la participation aux foires et expositions à l'étranger** : le taux de remboursement varie entre 35 % dans le cas d'une participation individuelle et 65% dans le cas d'une participation aux foires inscrites au programme officiel
- **Au titre des frais de transport à l'exportation** : le remboursement d'une partie des coûts de transit, manutention, et transport intérieur et international à un taux uniforme de 25% pour toutes les destinations et tous les produits.
- Un taux de couverture préférentiel (de 80%) est accordé aux opérations d'exportation des dattes et ce pour toutes destinations avec octroi d'une prime de valorisation de 5DA/kg pour l'exportation de la datte conditionnée en ravers de 1kg et moins, à l'exception des dattes en branchettes.

Les déchets, les produits de récupération ainsi que des peaux brutes, préparées ou semi- finies ne sont pas éligibles à l'aide de l'Etat en matière de transport et de toute marchandise exportée dans le cadre d'un accord intergouvernemental de remboursement de la dette.

5.2 Le Fonds National de Régulation et Développement Agricole (FNRDA)

Institué par la Loi de finances pour 2000, le Fonds National de Régulation et de Développement Agricole (FNRDA), est destiné à apporter un soutien financier à tout exportateur intervenant dans le domaine de l'exportation de dattes.

Le soutien accordé par le FNRDA concerne :

- La prise en charge partielle du taux d'intérêt du crédit d'exploitation accordé par les banques algériennes à hauteur de trois pour cent (3%) et ce, au titre du crédit consommé dans la limite du montant du chiffre d'affaires réalisé à l'exportation durant la même période.

- L'octroi d'une prime d'incitation à l'exportation de :

- Cinq (5) Dinars par Kilogramme pour les dattes en vrac (dattes naturelles ayant subi les opérations de désinsectisation, de triage et de mise en emballage allant jusqu'au 12Kg) ;
- Huit (8) Dinars par Kilogramme pour les dattes conditionnées en emballages divisionnaires d'un Kg et moins.

- les quantités exportées en plus de celles réalisées durant la période précédente. (**Décision interministérielle n°130 du 10-12-2002 modifiant et complétant les dispositions de la décision interministérielle n°767 du 24 octobre 2001, portant soutien de l'Etat aux exportations des dattes**).

* Les mesures de soutiens prévus par les deux fonds (FSPE et FNDRA) sont cumulables.

6. ACCORDS ET CONVENTIONS INTERNATIONAUX

6.1 ACCORD D'ASSOCIATION AVEC L'UE :

6.1.1 A l'exportation vers l'U.E des produits agricoles (Chapitre 1 à 24) :

► Protocole N°1 : produits agricoles

- 117 lignes tarifaires bénéficient d'un accès en franchise des droits de douane sans limitation de quantités,
- 26 lignes tarifaires sont admises en franchise de droits de douanes sous quotas tarifaires,
- 15 lignes tarifaires sont admises en franchise de droits de douanes sous quantités de référence.

► Protocole N° 3 : produits de la pêche.

- 20 lignes tarifaires, bénéficient de l'exemption de droit de douane.

► Protocole N°5 : produits agricoles transformés (Annexe 1)

- Franchise de droits de douane sans limitation de quantités,
- Franchise de droits de douane avec imposition d'éléments agricoles,
- Franchise de droits de douane sous quotas :

*les pâtes alimentaires (2000T/An),

*le couscous (2000T/An),

*préparation à base de lait fermenté (1500T/An)

6.1.2 A l'exportation vers l'U.E des produits industriels (Chapitre 25 à 97) :

Le démantèlement est immédiat dès la mise en œuvre de l'Accord d'Association (1^{er}

septembre 2005).

6.2 ACCORDS BILATERAUX AVEC LES PAYS ARABES.

6.2.1 Tunisie :

La convention entre l'Algérie et la Tunisie de 1981 qui prévoit l'exonération des taxes et droits de douanes entre les deux pays a été gelée par la partie algérienne en 1996. Cette convention est en cours d'actualisation.

6.2.2 Libye :

La convention de 1973 entre les deux parties qui prévoit l'exonération des taxes et droits de douanes n'est pas appliquée par l'Algérie. Néanmoins, la partie Libyenne accorde, en vertu d'une loi interne, l'exonération des droits de douane à tous les produits d'origine des pays arabes y compris l'Algérie.

6.2.3 Jordanie :

La convention de coopération commerciale entre l'Algérie et la Jordanie signée à Alger en 1997 et appliquée par les deux parties, prévoit l'exonération des droits de douane et des taxes et impôts d'effet équivalent aux droits de douanes, sauf les marchandises figurant sur une liste négative jointe à la convention.

6.2.4 Mauritanie :

Une convention commerciale et tarifaire a été signée entre l'Algérie et la Mauritanie en 1996, stipulant que les deux parties s'engagent à supprimer tous les droits de douane et taxes d'effet équivalent pour tous les produits d'origines algérienne et mauritanienne.

Ratifiée par l'Algérie au mois de septembre 2005, cette convention n'a pu être mise en application, les instruments de ratification n'étant pas encore échangés entre les autorités diplomatiques des deux pays.

6.2.5 Maroc :

La convention prévoyant l'exonération des droits et taxes entre les deux pays signée en Mars 1989, a été gelée en 1996.

6.3 système généralisé de préférences commerciales (sgp) avec les usa

Depuis 2004, les produits algériens sont éligibles au SGP américain qui est un système par lequel les Etats Unis accordent une franchise de droits de douane pour un certain nombre de produits (plus de 3000) en provenance des pays éligibles à ce système.

La liste de ces produits peut être consultée sur le site Internet :

<http://www.ustr.gov/gsp/general.shtm>

Dans le tarif harmonisé des USA, la lettre **A** dans la colonne **Spécial** indique que le produit est éligible et donc admis en franchise de droits de douane sur le territoire des Etats Unis d'Amérique.

Le bénéfice de cet avantage est conditionné par :

- l'exportation directe : le produit doit être exporté de l'Algérie vers les USA sans passer par le territoire d'un quelconque autre pays, sauf en transit.
- Tous les documents : factures, connaissance et autres pièces ... doivent indiquer les USA comme destination finale.
- Règles d'origine : une des conditions essentielles pour que le produit puisse bénéficier du SGP est la règle d'origine.

Ainsi, la somme du coût des matières premières en provenance de l'Algérie et des coûts directs de transformation (main d'œuvre ...) doit représenter au moins 35% du prix payé par l'importateur US.

*** Les explications relatives au SGP sont reprises en annexe V**

TEXTES RELATIFS AUX AVANTAGES FISCAUX

CODE DES IMPOTS DIRECTS

Section 4

Exemption et régimes particuliers (IBS)

ART 138 :

1/-.....

2/-.....

Bénéficient d'une exonération de cinq (05) années a compter de l'exercice 2001, les opérations de vente et les services destinés à l'exportation, à l'exception des transports terrestres, maritimes, aériens, les réassurances et les banques.

Cette exonération n'est accordée qu'aux entreprises qui s'engagent à ré-investir les bénéfices réalisés au titre de ces opérations, dans les mêmes conditions et délais prévus à l'article 142 du présent code.

ART 06 L.F 2006 : Les dispositions de l'article 138 du code des impôts directs et taxes assimilées sont modifiées, complétées et rédigées comme suit :

« ART 138-1 (Sans changement).....

2- Les coopératives de consommation.....(sans changement jusqu'à) dans le secteur du tourisme.

Bénéficiaire de l'exonération de l'impôt sur les bénéfices des sociétés les opérations de vente et les services destinées à l'exportation, à l'exception des transports terrestres, maritimes et aériens, les réassurances et les banques.

TITRE II

Versement forfaitaire (VF)

ART 209

1/-.....

2/

3/- Sont exemptées du versement forfaitaire (VF) pendant une période de cinq (05) années à compter de l'exercice 2001, les entreprises se livrant à des opérations de vente de biens et services réalisées à l'exportation.

Cette exonération s'applique au prorata du chiffre d'affaires réalisées en devises.

ART 13 de L.F 2006 :

Les dispositions des articles 208 à 216 du code des impôts directs et taxes assimilées sont abrogées.

Le code des impôts directs et taxes assimilées est annoté en conséquence.

Titre III

Taxe sur l'activité professionnelle

(TAP)

ART 220 – 3 : N'est pas compris dans le chiffre d'affaires servant de base à la taxe sur l'activité professionnelle

3/- Le montant des opérations de vente, de transport ou de courtage qui portent sur des objets ou marchandises destinés directement à l'exportation, y compris toutes les opérations de processing ainsi que les opérations de traitement pour la fabrication de produits pétroliers destinés directement à l'exportation.

CODE DES TAXES SUR LE CHIFFRE D’AFFAIRES

Section 4 Exonération

C- Affaires faites à l’exportation

Art.13 : sont exemptées de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) :

- 1- les affaires de ventes et de façon qui portent sur les marchandises exportées, cette exemption est accordée à condition que (... Le reste sans changement)

Chapitre 4

Franchise et restitution

Section 1

Achats en franchise

Art.42 : sous réserve de se conformer aux dispositions des articles 43 à 49 du présent code, peuvent bénéficier, selon le cas, de la franchise de la taxe sur la valeur ajoutée :

- 1)
- 2) les achats ou importations de marchandises, réalisés par un exportateur, destinés soit à l’exportation ou à la réexportation en l’état, soit à être incorporés dans la fabrication, la composition, le conditionnement ou

l’emballage des produits destinés à l’exportation, ainsi que les services liés directement à l’opération d’exportation.

Section 2

Restitution de la taxe

Art.50 : Nonobstant les dispositions de l’article 34 du présent code et lorsque la taxe sur la valeur ajoutée déductible, dans les conditions visées à l’article 29 et suivant, ne peut être entièrement imputée sur la taxe sur la valeur ajoutée due, le solde restant peut être remboursé s’il résulte :

- 1) d’une opération d’exportation de marchandises, de travaux, de services ou de livraison de produits pour lesquels la franchise à l’achat est autorisée par l’article 42 du présent code. .

Décision n° 13 du 3 Février 1999

Portant application des Articles 193 et 195 du Code des Douanes

Le Directeur Général des Douanes,

- Vu la loi n° 79-07 du 21 Juillet 1979, modifiée et complétée, portant code des douanes, notamment ses articles 193 et 195,

DECIDE

Article 1 : La présente décision a pour objet de fixer les modalités d'application des articles 193 et 195 du code des Douanes relatifs à l'exportation temporaire de marchandises pour le perfectionnement passif ainsi que les conditions dans lesquelles la plus-value résultant de la réparation, de l'ouvraison, de la transformation ou du complément de main-d'œuvre est soumise au paiement des droits et taxes exigibles lors de la réimportation.

Article 2 : Au sens de la présente décision on entend par :

- a- Exportation temporaire pour perfectionnement passif : les opérations que subissent les marchandises pour ouvraison, complément de main-d'œuvre, transformation ou réparation à l'étranger ;
- b- Produits compensateurs : les produits obtenus à l'étranger après ouvraison ou transformation ;
- c- Marchandises en libre circulation : marchandises dont il peut être disposé sans restriction du point de vue de la douane.

Article 3 : Le bénéfice de l'exportation temporaire pour perfectionnement passif est réservé aux personnes physiques ou morales de droit algérien qui y exercent une activité industrielle, commerciale ou artisanale.

Article 4 : **l'exportation** temporaire pour perfectionnement passif est ouverte aux marchandises de toute espèce sous réserve qu'elles soient :

- En libre circulation dans le territoire douanier,
- Identifiables même dans les produits compensateurs.

Article 5 : L'autorisation de l'exportation temporaire pour perfectionnement passif est accordée par le chef de l'inspection divisionnaire des douanes territorialement compétent, sur demande de la personne devant exporter temporairement les marchandises.

La demande doit être établie en double exemplaire par le requérant, sur un imprimé conforme à l'un des modèles détenus auprès de l'administration des douanes.

La demande doit être accompagnée :

- D'une copie de contrat domicilié auprès d'une banque,

- D'une fiche technique faisant ressortir les taux de rendement, la qualité, la quantité prévisionnelle et la nature des produits à obtenir à l'issue du traitement d'ouvraison, de transformation, le cas échéant, le pourcentage de déchets en précisant si ces derniers ont une valeur commerciale.

Article 6 : L'assignation du régime d'exportation temporaire est subordonnée à la souscription d'une déclaration en douane d'exportation temporaire assortie d'un engagement de réimportation.

Article 7 : La durée de l'exportation temporaire est fixée en fonction de la durée estimée par le demandeur selon l'objet de l'exportation.

Toutefois, sur demande du bénéficiaire et pour des raisons estimées valables, ce délai est prorogé par le chef d'inspection divisionnaire territorialement compétent.

Article 8 : À l'expiration du délai visé à l'article 7 ci-dessus, les marchandises exportées temporairement doivent être soit réimportées ou exportées définitivement à partir à l'étranger.

Article 9 : Dans le cas de réimportation, les marchandises sont mises à la consommation aux conditions suivantes :

a- Marchandises réimportées après réparation.

La déclaration de mise à la consommation doit être appuyée :

- d'une copie de la déclaration d'exportation temporaire,
- d'une facture domiciliée de la réparation mentionnant la valeur des pièces de rechanges, le montant de la main-d'œuvre ainsi que les frais d'emballage, de transport et d'assurance.

La déclaration de mise à la consommation est liquidée et les droits et taxes sont perçus, sauf disposition légale contraire :

- Sur la valeur des pièces de rechange, selon leurs espèces tarifaires, majorée du montant de la main-d'œuvre ;
- Si la facture comporte un montant global de la réparation, selon l'espèce des marchandises exportées temporairement et sur la valeur de cette réparation.

b- Produits compensateurs :

Les produits compensateurs doivent faire l'objet d'une déclaration de mise à la consommation.

Les droits et taxes sont calculés sur la plus-value et constituent leur valeur en douane laquelle comprend les éléments suivants :

- La valeur des marchandises incorporées ou celles des matières premières consommées dans la production des produits compensateurs ;
- Les frais d'emballage, de transport et d'assurance ;
- Les montant de la prestation ou de la valeur des marchandises exportées ou des produits compensateurs ayant servi à la consommation de la prestation.

Article 10 : La régularisation de l'exportation temporaire par une exportation définitive à partir de l'étranger est subordonnée à la souscription d'une déclaration en douane d'exportation accompagnée d'une facture domiciliée auprès d'une banque en Algérie et à l'accomplissement des formalités du contrôle du commerce extérieur lorsqu'elles sont prévues par la législation en vigueur.

Article 11 : Après apurement du régime de l'exportation temporaire par une déclaration de mise à la consommation ou par une déclaration d'exportation définitive, le service ayant constaté l'apurement du régime, établit sur le champ un certificat de décharge des engagements souscrits est donné mainlevée de la garantie.

Article 12 : L'exportation temporaire pour perfectionnement passif portant sur produits pétroliers n'est pas régie par la présente décision.

Article 13 : La présente décision sera publiée au Journal Officiel de la République

Algérienne Démocratique et Populaire.

**Fait à Alger, le 17 Chaoual 1419
Correspondant au 03 Février 1999**

Le Directeur Général des Douanes

TEXTES RELATIFS AU CONTROLE DES CHANGES

REGLEMENT N° 91-13 du 14 AOUT 1991 RELATIF À LA DOMICILIATION ET AU REGLEMENT FINANCIER DES EXPORTATIONS HORS HYDROCARBURES

Article 11 : Les exportateurs sont tenus au rapatriement du produit de leurs exportations à la date d'exigibilité du paiement.

Sauf autorisation de la Banque d'Algérie, le paiement des exportations ne doit pas se situer au-delà de 120 jours après la date d'expédition des marchandises.

Article 12 : Dans le cas particulier des exportations en consignation, le paiement est exigible au fur et à mesure des ventes réalisées par le dépositaire ou le commissionnaire.

L'exportateur est tenu de fournir à la banque domiciliataire de l'opération un relevé des comptes de ventes accompagné des duplicata des factures tirées sur les acheteurs étrangers.

La vente du produit ou sa réimportation doit intervenir dans un délai maximum d'un an à compter de la date de son expédition.

Article 19 : Après rapatriement du produit de leur exportation, les exportateurs, bénéficient, conformément à la réglementation en vigueur, de tout ou partie de ce produit en devises.

Les exportations non soumises à la domiciliation préalable n'ouvrent pas droit à ce bénéfice.

INSTRUCTION N° 03-98 DU 21 MAI 1998 COMPLETANT L'INSTRUCTION N° 22-94
FIXANT LE POURCENTAGE DES RECETTES D'EXPORTATIONS HORS
HYDROCARBURES ET PRODUITS MINIERES OUVRANT DROIT A L'INSCRIPTION AU
(X) COMPTE (S) DEVICES DES PERSONNES MORALES

Article 1 : La présente Instruction a pour objet, de compléter l'Instruction n°22-94 du 12 Avril 1994 fixant le pourcentage des recettes d'exportation hors hydrocarbures et produits miniers ouvrant droits à l'inscription au (x) compte (s) devises des personnes morales.

Article2 : L'Instruction n°22-94 du 12 Avril 1994 fixant le pourcentage des recettes d'exportation hors hydrocarbures et produits miniers ouvrant droit à l'inscription au (x) compte(s) devises des personnes morales, est complétée par un article bis ainsi rédigé :

Article.2 bis : Un montant en devises limité à 10 % d'exportation hors hydrocarbures et produits miniers rapatriées prélevé sur le pourcentage visé à l'article 2 ci-dessus, peut être utilisé à la discrétion de l'exportateur et sous sa responsabilité dans le cadre de la promotion des ses exportations.

Article 3 : La présente Instruction entre en vigueur à compter de la date de sa signature et s'applique exclusivement aux recettes d'exportations hors hydrocarbures et produits miniers ayant donné lieu à rapatriement effectif à ladite date.

INSTRUCTION N°07-2002 DU 26 DECEMBRE 2002 MODIFIANT LES DISPOSITIONS
DE L'INSTRUCTION N°22-94 DU 12 AVRIL 1994 MODIFIEE FIXANT LE
POURCENTAGE DES RECETTES D'EXPORTATION HORS HYDROCARBURES ET
PRODUITS MINIERES OUVRANT DROIT A L'INSCRIPTION AU(X) COMPTE(S)
DEVICES DES PERSONNES MORALES.

Article 1er : L'article 2 bis de l'Instruction n°22-94 du 12 Avril 1994 modifiée et complétée par l'instruction n°03-98 du 21 Mai 1998, fixant le pourcentage des recettes d'exportation hors hydrocarbures et produits miniers ouvrant droit à l'inscription au(x) compte(s) devises des personnes morales, est modifié comme suit : "Article 2 bis : Un montant en devises limité à 20 %, prélevé sur la part rétrocédée des recettes d'exportation hors hydrocarbures et produits miniers effectivement rapatriées visée à l'article 2 ci-dessus, peut être utilisée à la discrétion de l'exportateur et sous sa responsabilité dans le cadre de la promotion des ses exportations ."

Article 2 : La présente instruction entre en vigueur à compter de la date de sa publication

Le Gouverneur

Mohammed LAKSACI

DECISION INTERMINISTRIELLE N° 216 DU 15 NOVEMBRE 1997
RELATIVE AUX CONDITIONS D'EXPORTATIONS DES ECHANTILLONS
(Extrait)

Article 1 : Au sens de la présente décision, l'échantillon commercial consiste en un article représentatif d'une catégorie déterminée de marchandises déjà produites ou dont la fabrication est envisagée et destinée à être exporté pour faire l'objet d'une démonstration à l'étranger en vue de rechercher des commandes de marchandises.

Article 2 : Sont considérés comme étant échantillons sans valeur commerciale, et peuvent être de ce fait exportés définitivement sans formalités du contrôle des changes, les échantillons qui, de par leur nature, leur nombre, quantité ainsi que de leur présentation, ne sont pas destinés à être commercialisés.

Article 3 : L'échantillon dont la valeur n'excède pas 30.000 DA peut être exporté à titre définitif sous couvert d'une déclaration en douanes et en conformité avec la réglementation en vigueur régissant le commerce extérieur.

TELECOPIE N° 05 MC/SM DU 08 JANVIER 2005

EXPEDITEUR : MINISTERE DU COMMERCE / LE MINISTRE
DESTINATAIRE : MONSIEUR LE MINISTRE DES FINANCES

OBJET : Abrogation du système des prix planchers à l'exportation pour les peaux brutes, les dattes et les déchets ferreux et non ferreux.

En référence au télex n°102/MC du 13 Février 2001, instituant le système des prix planchers à l'exportation pour les produits visés en objet stop/ et suite aux recommandations formulées par le Comité Intergouvernemental chargé de la supervision des négociations pour l'accession de l'Algérie à l'OMC lors de réunion du 12 octobre 2004 stop/ j'ai l'honneur de vous informer que le dispositif en question est abrogé à dater de ce jour stop/ pour faire face aux éventuelles fraudes, il est recommandé de renforcer le mécanisme d'évaluation en douane notamment à travers une meilleure observation des Bourses de valeurs et des prix pratiqués sur les marchés mondiaux concernant les produits en question stop/ haute considération / stop et fin.

Système Généralisé de Préférences Commerciales avec les USA

LE SGP²³⁶ : HISTORIQUE ET OBJECTIFS

En 1964, l'Algérie, au nom du groupe des 77 pays en voie de développement (PVD), proposa la convocation d'une conférence internationale destinée à préparer un « nouvel ordre économique et mondial ». Quelques années plus tard, afin de favoriser la croissance des PVD, les pays industrialisés acceptèrent de laisser entrer sur leurs marchés, en franchise de droits de douane, certains produits venant de PVD. Ce mécanisme s'appelle « Système Généralisé de Préférences commerciales » SGP (1). Les modalités de fonctionnement des SGP diffèrent selon les pays industrialisés, tout comme les PVD qui peuvent bénéficier de ces SGP.

L'ALGERIE DESORMAIS ELIGIBLE AU SGP DES ETATS-UNIS

Les Etats-Unis ont décidé de faire bénéficier l'Algérie de leur SGP, tant en raison de la qualité des relations entre les deux pays que pour tenir compte des réformes économiques réalisées par l'Algérie ces dernières années, notamment en matière de droits de propriété intellectuelle. Concrètement, cela signifie que les producteurs algériens de certains produits peuvent les exporter aux USA sans avoir à payer de droits de douanes aux USA.

VOTRE ENTREPRISE PEUT-ELLE BENEFICIER DU SGP/USA ?

Vos produits peuvent entrer aux USA en franchise de droits de douane dans le cadre du mécanisme SGP, si trois conditions principales sont remplies :

1/ La lettre « A » figure dans l'avant- dernière colonne (colonne « spécial ») du système harmonisé des droits de douane aux USA, pour le code à huit chiffres correspondant à vos produits. Le système harmonisé des USA peut être consulté sur Internet (site : www.ustic.gov/tata/hts).

2/ Pour vos produits remplissant la condition ci-dessus, le total « valeur ajoutée en Algérie + coût des matières premières d'origine algérienne »

²³⁶ en anglais : GSP (Generalized system of preferences)

représente plus de 35% du prix payé par les importateurs américains, hors frais d'acheminement aux USA.

3/ Les produits satisfaisant les deux conditions ci-dessus doivent être exportés directement aux USA sans transformation, modification ou conditionnement dans un pays-tiers (le simple transit par un pays-tiers est, toutefois, autorisé).

LE SGP / USA : UN MECANISME SIMPLE

Le mécanisme SGP / USA est géré par les douanes des USA. Sa mise en œuvre est simple. Si vos produits répondent aux conditions ci-dessus, il vous suffit, dans le document destiné aux douanes des USA, de faire figurer la lettre « A » devant le code à huit chiffres du système harmonisé correspondant à vos produits (La seule exception concerne les articles textiles artisanaux tissés à la main pour lesquels un sceau d'authenticité est exigé).

LE MECANISME SGP / USA : UN MECANISME D'EXCEPTION

Les abaissements de droits de douanes consentis par les USA dans le cadre d'accords de libre échange portent sur l'ensemble de la nomenclature du système harmonisé. Au contraire, comme mentionné plus haut, le SGP /USA ne s'applique qu'à un nombre limité de produits. Par ailleurs, le SGP / USA peut être remis en cause, notamment si, pour un type de produit admis aux USA en franchise de douane SGP, les importations aux USA venant d'un pays donné représentent plus de la moitié des importations totales (tous pays) de ce produit aux USA, ou plus qu'un certain montant d'importations (120 millions de dollars en 2005).

Schéma 14 : Méthodologie du Benchmarking²³⁷

Phase 1 : Diagnostic

- Etape 1 : Analyser des activités et leurs résultats
- Etape 2 : Analyser les systèmes de mesure et les mesures réalisées
- Etape 3 : Evaluer la performance actuelle de l'entreprise

Phase 2 : Planification

- Etape 4 : Constituer et former l'équipe du Benchmarking
- Etape 5 : Définir l'objet du Benchmarking et les Benchmarks
- Etape 6 : Identifier les meilleurs organisations et sélectionner les partenaires potentiels
- Etape 7 : Etablir la relation et rédiger le protocole d'accord
- Etape 8 : Déterminer une méthode de collecte des données et de recherche d'information

Phase 3 : Traitement de l'information

- Etape 09 : Collecter et organiser les données
- Etape 10 : Analyser les indicateurs et comparer les écarts de performance
- Etape 11 : Comprendre l'écart et fixer les futurs niveaux de performance

Phase 4 : Appropriation

- Etape 12 : Communiquer les résultats du Benchmarking
- Etape 13 : Etablir les objectifs fonctionnels et opérationnels
- Etape 14 : Elaborer des plans d'actions et allouer des ressources

Phase 5 :

- Etape 15 : Mettre en œuvre les actions définies
- Etape 16 : Evaluer la performance
- Etape 17 : Encourager les prises d'initiatives

Phase 6 : Suivi et ajustement

- Etape 18 : Analyser les retours d'expériences
- Etape 19 : Ajuster si nécessaire
- Etape 20 : Pérenniser la pratique du processus

²³⁷ Fabien LEPOIVRE, Benchmarking, concept & méthodologie, NEVAO CONSEIL Stratégie en entreprise, V02/2005, p 11

The internationalization of enterprises and marketing strategies

Summary:

Globalization, it is considered the level of the economy, international relations, society, communications or technology, determines the activities of companies. If globalization allows firms to take advantage of growth opportunities and access to new opportunities, it also constitutes a serious threat of consequences for companies: trained in a competitive struggle without thank you, they are encouraged to improve their market approach. Companies must provide instruments that allow them to understand the environment, to predict its changes and capitalize on its evolution.

Keywords: Internationalization, Marketing, SME, strategy, entrepreneurship

ملخص :

العولمة، إذ اعتبرت على مستوى الاقتصاد، والعلاقات الدولية، والمجتمع، والاتصالات أو التكنولوجيات، فهي تؤثر على أنشطة المؤسسات. إذا العولمة تتيح للشركات بالاستفادة من فرص النمو والوصول إلى فرص جديدة، إلا أن ذلك يشكل أيضا خطرا داهما ذو عواقب وخيمة للأعمال: فهي مدفوعة في صراع تنافسي دون رحمة، يتم تشجيعهن على تحسين لغتهن وتعزيز نهج السوق. الشركات بحاجة إلى توفير الأدوات التي تسمح لهن فهم البيئة والتنبؤ بالتغيرات والاستفادة من تطوراتها.

كلمات البحث: التدويل، التسويق، الشركات الصغيرة والمتوسطة، استراتيجية، تنظيم المشاريع