

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales  
d'Alger**

**EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en  
sciences commerciales**

**Option : Affaires internationales**

**Thème :**

**L'analyse de La stratégie d'internationalisation  
des entreprises algériennes**

**Etude de cas : BRANDT Algérie**

**Elaboré par :**

Mme. Hanane BENARAB

**Encadrant :**

Mme. Ibtissem BRAHITI

Maître de conférence « B »

**10<sup>ème</sup> promotion**

**Juin 2023**



**Ecole des Hautes Etudes Commerciales  
d'Alger**

**EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en  
sciences commerciales**

**Option : Affaires internationales**

**Thème :**

**L'analyse de La stratégie d'internationalisation  
des entreprises algériennes**

**Etude de cas : BRANDT Algérie**

**Elaboré par :**

Mlle. Hanane BENARAB

**Encadrant :**

Mme. Ibtissem BRAHITI

Maître de conférence « B »

**10<sup>ème</sup> promotion**

**Juin 2023**

## Remerciements

*Tout d'abord nous remercions le bon Dieu de m'avoir donné la volonté et le courage pour réaliser ce modeste travail de recherche.*

*Nous tenons à remercier particulièrement ma directrice de recherche Mme Ibtissem BRAHITI, Votre soutien, disponibilité et vos conseils avisés tout au long de cette étude resteront les principaux arguments de sa réalisation et réussite. Merci infiniment.*

*Nous tenons également à remercier tout le personnel du Groupe BRANDT Algérie notamment Mme Lylia BELKEDAR pour sa patience et aides précieuses pour accomplir notre mémoire.*

*Nous souhaite également remercier les membres de jury de soutenance qui ont bien voulu de se donner la peine pour juger ce modeste travail.*

*Nous remercions l'ensemble du personnel enseignant et administratif de l'EHEC ainsi le personnel de la bibliothèque de l'école.*

*Enfin, je voudrais exprimer ma gratitude envers ma famille, mes amis et mes proches pour leur soutien indéfectible tout au long de cette expérience. Leur amour, leur soutien et leur encouragement m'ont aidé à rester concentré, à surmonter les obstacles et à réaliser mes rêves.*

*Je suis profondément reconnaissant envers toutes ces personnes pour leur contribution à la réalisation de ce mémoire. Je suis fier de présenter ce travail de recherche en leur honneur. Merci à tous!*

## Liste des figures

### Chapitre I

<b>Figure 1</b> : L'internationalisation de l'entreprise selon l'approche réseau de Johanson et Mattson (1988). .....	19
<b>Figure 2</b> : Le processus d'internationalisation selon Tallman et Flandmoe-Lindquist (1994)	21
<b>Figure 3</b> : Les trois niveaux objectifs dans l'entreprise.....	23
<b>Figure 4</b> : La matrice d'Ansoff.....	25

### Chapitre II

<b>Figure 5</b> : L'analyse de l'environnement Pastel .....	64
<b>Figure 6</b> : Analyse des 5+1 forces concurrentielles de M. Porter .....	66
<b>Figure 7</b> : Le schéma d'analyse stratégique pour l'action ciblé. ....	67
<b>Figure 8</b> : la matrice SWOT .....	68
<b>Figure 9</b> : Les modes d'internationalisation à adopter selon les deux dimensions. ....	77
<b>Figure 10</b> : Les alternatives de cession de savoir-faire.....	80
<b>Figure 11</b> : Les importations libyennes d'équipements électriques et électroniques.....	102

### Chapitre III

<b>Figure 12</b> : Répartition urbaine et rurale en Libye .....	103
<b>Figure 13</b> : La répartition de la population libyenne selon l'âge pour l'année 2023.....	104

## Liste des tableaux

### Chapitre I

<b>Tableau 1</b> : Le modèle de choix de mode de pénétration de Dunning.....	15
<b>Tableau 2</b> : Les étapes d'internationalisation selon le I-modèle. ....	17
<b>Tableau 3</b> : Opérations à entreprendre suite à la tendance de la devise. ....	41

### Chapitre II

<b>Tableau 4</b> : Valeur des critères par pays .....	71
<b>Tableau 5</b> : Transcription des valeurs en nombres d'étoiles et hiérarchisation des pays. ....	71

### Chapitre III

<b>Tableau 6</b> : Evolution du chiffre d'affaire de Brandt Algérie depuis 2014.....	92
<b>Tableau 7</b> : Les principaux Indicateurs économiques .....	98
<b>Tableau 8</b> : Evolution de la population Libyenne .....	101
<b>Tableau 9</b> : Répartition de la population par régions. ....	102
<b>Tableau 10</b> : La demande Libyenne par gamme de produit (2022-2023).....	105
<b>Tableau 11</b> : La matrice SWOT de Brandt Algérie.....	115

## Liste des abréviations

- **4P** : 4(quatre), Price(Prix), Product(Produit), Promotion(Communication), Place(Distribution)
- **A/C** : Air Conditioning
- **BBA** : Asea Brown Boveri
- **CAO** : Logiciel de conception assistée par ordinateur
- **CDI** : Les conventions de non double imposition
- **CRM** : Customer Relationship Management
- **DAS** : Domaines d'activités stratégiques
- **DA** : Dinar Algérien
- **ENIEM** : Entreprise Nationale des Industries Électroniques et Machines
- **FCS** : Facteurs clés de succès
- **GATT** : General Agreement on Tariffs and Trade
- **GEM** : Le grand électroménager
- **IDE** : Indice de développement humain
- **IDH** : Indice de développement humain
- **i18n** : Internationalisation, le nombre 18 représente le nombre de lettres du mot
- **LED** : Light Emitting Diode
- **LYD** : Libyen dinar
- **MENA** : La région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord
- **MFZ** : Misurata Free Zone
- **OCDE** : Organisation de coopération et de développement économiques
- **OEM** : Original Equipment Manufacturer
- **OLI** : Ownership, Location, Internalization
- **OMPI** : L'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle
- **OMC** : Organisation mondiale du commerce
- **PESTEL** : Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Environnemental et Légal
- **PDG** : Président Directeur Général
- **PIB** : Produit intérieur brut
- **PEM** : Le Petit électroménager

- **R&D** : Recherche et développement
- **SAV** : Service après-vente
- **SCM** : Supply chain management
- **SCI** : Société de commerce international
- **SGE** : Société de gestion export
- **SPA** : Société par actions
- **SMI** : Système Monétaire International
- **SWOT** : Strengths (forces), weaknesses (faiblesses), opportunities (opportunités), threats (menaces)
- **TVA** : Taxe sur la valeur ajoutée
- **USD** : United States Dollar
- **WM** : Washing machine

## Résumé

L'émergence du commerce international incite les entreprises à être compétitive sur le marché international et de changer leurs comportement ce développement a fait apparition de plusieurs stratégies d'internationalisation. Ces stratégies incitent les entreprises à s'étendre au-delà des frontières nationales pour assurer leur survie face à une concurrence accrue.

L'entreprise qui souhaite s'internationaliser, elle doit suivre une étude stratégique qui commence d'abord par la sélection du pays où elle souhaite s'implanter, puis elle effectue un diagnostic stratégique qui lui permettra de développer la bonne stratégie en choisissant le mode et le type d'internationalisation qui convient le mieux à ses besoins.

Le cas de Brandt Algérie va nous permettre de mieux comprendre et d'appliquer concrètement les concepts de cette stratégie, en se concentrant spécifiquement sur le marché libyen d'électroménagers.

**Mots clés :** commerce international, stratégies d'internationalisation, concurrence, sélection du pays, diagnostic stratégique, mode d'internationalisation.

## **Abstract**

The emergence of the international begins encourages companies to be competitive in the international market and to change their behavior this development has brought about several internationalization strategies. These strategies encourage companies to expand beyond national borders to ensure their survival in the face of increased competition.

The company which wishes to internationalize, it must follow a strategic study which begins first with the selection of the country where it wishes to establish itself, then it carries out a strategic diagnosis which will allow it to develop the right strategy by choosing the mode and the type of internationalization that best suits their needs.

The case of Brandt Algeria will allow us to better understand and concretely apply the concepts of this strategy, focusing specifically on the Libyan household appliance market.

**Keywords:** international trade, internationalization strategies, competition, country selection, strategic diagnosis, mode of internationalization.

## ملخص

إن ظهور التجارة الدولية يشجع الشركات على أن تكون قادرة على المنافسة في السوق الدولية وعلى تغيير سلوكها، وقد أدى هذا التطور إلى ظهور العديد من استراتيجيات التدويل. تشجع هذه الاستراتيجيات الشركات على التوسع خارج الحدود الوطنية لضمان بقائها في مواجهة المنافسة المتزايدة.

الشركة التي ترغب في التدويل، يجب أن تتبع دراسة استراتيجية تبدأ أولاً باختيار الدولة التي ترغب في تأسيس نفسها فيها، ثم تقوم بإجراء تشخيص استراتيجي يسمح لها بتطوير الاستراتيجية الصحيحة عن طريق اختيار الوضع ونوع التدويل الذي يناسب احتياجاتهم.

ستسمح لنا حالة براندت الجزائر بفهم أفضل وتطبيق مفاهيم هذه الاستراتيجية بشكل ملموس، مع التركيز بشكل خاص على سوق الأجهزة المنزلية الليبي.

الكلمات المفتاحية: التجارة الدولية، استراتيجيات التدويل، المنافسة، اختيار الدولة، التشخيص الاستراتيجي، نمط التدويل.

## Sommaire

<b>Introduction générale</b> .....	I
<b>CHAPITRE I : Cadre conceptuel et fondement théorique de l'internationalisation</b> .....	6
<b>Introduction</b> .....	7
<b>Section 02 : Notions et généralités sur la stratégie d'internationalisation</b> .....	21
<b>Section 03 : Les risques et les obstacles des entreprises algériennes à l'international</b> .	39
<b>Conclusion</b> .....	51
<b>CHAPITRE II : Processus et stratégies d'internationalisation des entreprises</b> .....	53
<b>Introduction</b> .....	54
<b>Section 01 : La typologie des stratégies d'internationalisation</b> .....	54
<b>Section 02 : La démarche d'une stratégie d'internationalisation d'une entreprise</b> .....	59
<b>Section 03 : Les formes d'implantation des entreprises sur les marchés étrangers</b> .....	73
<b>1. Les Facteurs de choix du mode de pénétration d'un marché étranger</b> .....	73
<b>1.1. Les facteurs liés à l'entreprise</b> .....	73
<b>1.2. Les facteurs liés au produit</b> .....	74
<b>1.3. Les facteurs liés au marché étranger</b> .....	74
<b>2.3.4. Le partenariat</b> .....	84
<b>2.3.5. La joint-venture</b> .....	85
<b>2.3.6. L'acquisition d'entreprise à l'étranger</b> .....	85
<b>Conclusion</b> .....	86
<b>CHAPITRE III : L'analyse de la stratégie d'internationalisation de BRANDT Algérie</b> 88	
<b>Introduction</b> .....	89
<b>Section 01 : Présentation de Brandt Algérie</b> .....	90
<b>Section 02 : L'identification du marché cible</b> .....	95
<b>Section 3 : L'analyse de la stratégie d'internationalisation de Brandt Algérie</b> .....	107
<b>Section 04 : La méthodologie de recherche</b> .....	122
<b>Conclusion</b> .....	130
<b>Conclusion Générale</b> .....	131

# **Introduction générale**

---

## **Introduction générale**

La mondialisation économique et les nouvelles exigences de compétitivité ont entraîné les entreprises à s'internationaliser. L'internationalisation est une stratégie de croissance qui consiste à développer les activités d'une entreprise en dehors de son marché d'origine. Cela implique la répartition des activités de l'entreprise à travers le monde ou dans plusieurs pays. Cette approche permet à l'entreprise de garantir sa pérennité face à une saturation du marché local. Aujourd'hui, cette stratégie est devenue indispensable pour le développement et un facteur crucial de compétitivité et de survie pour les entreprises.

Depuis les années 80, le commerce international a connu une expansion significative. Cette période a été caractérisée par une augmentation considérable des investissements mondiaux, stimulée par la mondialisation et les facteurs qui l'ont favorisée, tels que l'ouverture des frontières et la libéralisation des échanges.

L'Algérie a entrepris des transformations profondes pour transformer et moderniser son économie. Elle a renforcé sa coopération internationale en ouvrant et en libéralisant son commerce extérieur. Ces changements ont en effet permis aux entreprises algériennes de développer leurs activités à l'échelle internationale. Toutefois, ces activités se limitent principalement à l'exportation. Historiquement, le pétrole et ses dérivés représentent la plus grande part des exportations totales de l'Algérie.

Malgré les mesures prises par le gouvernement algérien, les entreprises non pétrolières rencontrent des difficultés lorsqu'il s'agit de prendre la décision de s'internationaliser. En effet, elles font face à une réglementation rigide et se plaignent des lenteurs des procédures administratives, alors que le marché mondial devient de plus en plus dynamique chaque jour.

La variété des marchés et les niveaux concurrents mondiaux auxquels les entreprises algériennes font face les pousse à adapter leurs structures et leurs stratégies, en se fixant de nouveaux objectifs stratégiques. Parmi ces objectifs figurent la réduction des coûts, l'adoption de nouvelles technologies et la diversification des risques à travers différents pays, dans le but de minimiser les pertes.

Notre recherche vise à analyser les différentes étapes du processus d'internationalisation des entreprises algériennes. Un grand nombre d'entreprises algériennes se lancent à l'international de manière opportuniste et empirique, mais souvent les résultats ne sont pas à la

hauteur des attentes. En réalité, cette perspective exige une approche stratégique et un accompagnement approprié. Les entreprises doivent identifier leurs besoins et les ressources nécessaires pour réussir cette démarche. De plus, il est essentiel d'établir un processus clair pour atteindre les objectifs fixés.

Notre travail vise à traiter la manière dont les entreprises algériennes abordent l'internationalisation et le processus qu'elles suivent pour mener cette opération d'une manière efficace. Nous cherchons également à identifier les stratégies qu'elles peuvent mettre en place pour favoriser le développement international de leur entreprise.

L'objet de ce travail porte sur une entreprise algérienne de production, distribution et de commercialisation des appareils électroménagers Brandt Algérie. Cette dernière a envahi le marché algérien elle présente un concurrent solide face aux autres concurrents sur le secteur d'électroménagers

Le choix de cette entreprise est motivé par le fait qu'elle vise à être présente sur plusieurs marchés, et occupe la position de leader sur la région MENA.

Dans le cadre de la présente recherche, notre objectif est de comprendre le processus et la stratégie d'internationalisation de l'entreprise Brandt Algérie et déterminer si l'entreprise a la capacité nécessaire de relever le défi de l'internationalisation. La recherche que nous allons effectuer au sein de l'entreprise Brandt Algérie, nous mènera à étudier l'environnement interne et externe de cette dernière sur le marché qu'elle souhaite à intégrer.

Notre objectif est d'explorer différents éléments pour répondre à la problématique suivante :

**Quelle stratégie d'internationalisation Brandt Algérie pourrait-elle adopter pour se positionner sur le marché libyen ?**

Nous allons chercher à approfondir les questions suivantes :

- Quels sont les principaux éléments constituant le processus d'internationalisation mis en œuvre par Brandt Algérie ?
- Quels sont les diverses formes adoptées par les entreprises pour leur implantation sur le marché libyen?
- Quels sont les déterminants du choix de la stratégie d'internationalisation ?
- Brandt Algérie a-t-elle la capacité de s'établir sur le marché libyen ?

- Quels sont les risques associés à l'implantation de Brandt Algérie sur le marché libyen ?

Notre réflexion est orientée de la manière suivante :

- Les marchés d'électroménagers sont identiques, ce qui permet à Brandt Algérie de s'implanter facilement sur le marché libyen.
- Brandt Algérie pourrait adapter ses produits et services en fonction des besoins et des préférences spécifiques du marché libyen afin de mieux répondre aux attentes des consommateurs locaux.
- Dans une situation des risques dans le pays ciblé, les entreprises algériennes adoptent des stratégies d'exportation indirectes, et évitent la présence physique sur le marché.

Pour aborder notre problématique et sur le plan méthodologique, nous avons suivi la démarche suivante :

- Dans un premier temps, nous avons entrepris une analyse approfondie de la littérature et des documents pertinents, afin de comprendre les aspects théoriques liés à l'internationalisation des entreprises. Cette étape nous a permis de nous familiariser avec les différentes démarches à suivre et les divers modes de présence des entreprises à l'étranger.
- En deuxième lieu, nous avons procédé à une étude de cas pratique au sein de l'entreprise Brandt Algérie, en réalisant un diagnostic stratégique. Pour ce faire, nous avons utilisé des modèles d'analyse tels que PESTEL, les cinq forces de Porter et SWOT. Ces outils nous ont permis de dégager les grandes lignes stratégiques, en croisant les informations provenant du diagnostic interne de l'entreprise avec celles du diagnostic externe. Ainsi, nous avons pu identifier les grandes orientations stratégiques à suivre.
- Enfin, nous prévoyons de mener un entretien semi-directif au sein de l'entreprise afin de recueillir des données supplémentaires. Pour cette étape, nous adopterons une approche qualitative, étant donné que notre problématique de recherche nécessite une compréhension approfondie des perceptions et des expériences des acteurs clés. Notre démarche méthodologique combinerait donc une approche déductive, en nous basant sur les théories existantes, et une approche qualitative, en analysant les données qualitatives recueillies lors des entretiens.

Concernant la structuration de notre mémoire, nous allons la déviser en trois chapitres :

Tout d'abord, le premier chapitre portera sur le cadre conceptuel et fondements théoriques de l'internationalisation, la première section sera consacrée fondements théoriques de l'internationalisation des entreprises. Dans la deuxième section nous présenterons des notions et des généralités liées à l'internationalisation. Enfin, les risques et les obstacles des entreprises algériennes à l'international. Le deuxième chapitre aura pour objet de comprendre le processus et les stratégies d'internationalisation des entreprises. Il s'agit tout d'abord, dans la première section, de comprendre la typologie des stratégies d'internationalisation. Dans la deuxième section on va aborder la démarche stratégique en basant sur le diagnostic stratégique, c'est-à-dire l'évaluation de la capacité à l'internationalisation d'une entreprise. La troisième section sera consacrée pour les formes d'implantation des entreprises sur le marché étranger.

Enfin, le troisième chapitre traitera l'analyse de la stratégie d'internationalisation de Brandt Algérie. La première section sera consacrée à la présentation de l'entreprise. La deuxième section consistera à l'identification du marché cible, ses caractéristiques et les concurrents présents sur ce marché. Enfin, la troisième section est consacrée à l'analyse de la capacité d'internationalisation de Brandt ainsi que le choix et la mise en place de la stratégie adoptée sur le pays sélectionné. Enfin, dans la quatrième section, on présentera les résultats et la synthèse de l'entretien de recherche réalisé au sein de l'entreprise. Dans le but de comprendre les raisons, les motivations, les contraintes de Brandt Algérie ainsi que sa stratégie internationale à mettre en place en vue de pénétrer les marchés étrangers.

**CHAPITRE I : Cadre conceptuel et  
fondement théorique de  
l'internationalisation**

## **Introduction**

L'internationalisation est un phénomène qui est apparu au fil du temps, grâce à l'évolution des relations économiques et commerciales entre les différents pays du monde. Depuis les échanges commerciaux des civilisations anciennes jusqu'aux avancées technologiques de l'ère numérique, l'internationalisation s'est progressivement développée pour devenir un phénomène incontournable dans le monde des affaires. Ce phénomène a prend de plus en plus d'ampleur dans notre monde globalisé, elle n'est plus simplement une option pour les entreprises, mais une nécessité pour celles qui souhaitent s'adapter aux exigences de la mondialisation. Et pour cela des nombreuses théories ont été avancées pour expliquer ce phénomène d'internationalisation.

Ce chapitre traitera de l'aspect théorique et conceptuel de l'internationalisation, qui sera divisé en trois(3) sections. Dans un premier lieu nous examinerons les différentes théories et modèles qui ont été développés pour expliquer le processus d'internationalisation des entreprises. Ensuite, nous aborderons des généralités sur phénomène d'internationalisation, ses raisons, ses avantages et inconvénients y a compris la définition des termes clés. Tandis que la troisième section se concentrera sur les risques et les obstacles auxquels les entreprises algériennes sont confrontées lorsqu'elles cherchent à s'internationaliser.

## **Section 01 : Fondements théoriques de l'internationalisation**

Les échanges ont suscité l'intérêt des économistes depuis plusieurs siècles. Les théories du commerce international ont été développées pour expliquer les raisons pour lesquelles les pays échangent des biens et des services avec d'autres pays et les avantages qu'ils en retirent. Ces théories visent à comprendre la conceptualisation, le processus par lequel les entreprises pénètrent les marchés étrangers.

Dans cette section, nous explorerons certaines des théories les plus importantes du commerce international et discuterons de leur pertinence pour comprendre le phénomène complexe d'internationalisation des entreprises, ainsi que les différentes approches explicatives de ce processus.

## **1. Les théories du commerce international**

Bien que l'internationalisation des entreprises soit une stratégie courante pour les entreprises modernes, le commerce international, en particulier le commerce de biens, existe depuis l'époque des mercantilistes. Les économistes tels que Ricardo et Smith ont élaboré leurs théories en observant les échanges internationaux et en utilisant des concepts précis. En revanche, les mercantilistes ne se concentraient que sur les conditions nécessaires pour avoir une balance commerciale excédentaire, considérée comme un élément crucial pour la constitution d'une économie de guerre et négligeant ainsi des concepts économiques importants.

Se confronter aux défis du monde des affaires et du contexte international changeant exige souvent de dépasser les limites géographiques. Bien que la mondialisation économique y ait grandement contribué, la recherche de profit demeure un motif primordial pour l'internationalisation des entreprises. Les différentes théories du commerce international ont chacune leur propre explication concernant cette recherche de profit, en se focalisant sur certains facteurs et en les replaçant dans un contexte environnemental particulier. Ensemble ces théories offrent une perspective complète sur les échanges commerciaux.

Sans l'existence des théories d'internationalisation des entreprises, la poursuite des intérêts conduit les Etats à instaurer des lois favorisant l'installation de firmes étrangères, d'un côté, et incitant les entreprises à s'internationaliser, du moins à exporter le surplus de leurs productions, d'un autre côté.

### **1.1 Les théories traditionnelles du commerce international**

Les théories traditionnelles, il s'agit des théories classiques qui traitent des échanges entre nations, Ces théories ont été développées au cours des derniers siècles pour expliquer les motifs qui poussent les pays à s'engager dans le commerce international. Parmi ces théories la théorie d'Adam Smith sur l'avantage absolu, suivie par la théorie de l'avantage comparatif de David Ricardo et complétée par le théorème HOS.

#### **1.1.1. La théorie de l'avantage absolu de l'Adam Smith**

Dans la littérature économique, Adam Smith passe pour le défenseur de «l'avantage absolu» : « ... si un pays étranger peut nous fournir une marchandise à un coût inférieur»,

*écrivait-il, «il vaut mieux l'acheter à l'aide de produits de notre industrie où nous avons quelque avantage<sup>1</sup>.»*

Selon la théorie de l'avantage absolu d'Adam Smith, un pays peut bénéficier de la spécialisation et du commerce international en se concentrant sur la production de biens pour lesquels il a un avantage absolu. L'avantage absolu se réfère à la capacité d'un pays à produire un bien plus efficacement et à moindre coût que les autres pays.

Selon Smith, si chaque pays se spécialise dans la production de biens pour lesquels il a un avantage absolu et participe ensuite au commerce international en échangeant ces biens avec d'autres pays, chaque pays peut bénéficier d'une production plus efficace, d'une gamme plus large de biens, d'un meilleur accès aux ressources et d'une augmentation des revenus.

En d'autres termes, Smith croyait que le libre-échange et la spécialisation permettraient aux pays de maximiser leur productivité et leur richesse en tirant parti de leurs avantages absolus et en échangeant des biens avec d'autres pays. Cela signifie que, même si un pays peut être en mesure de produire tous les biens dont il a besoin, il peut encore bénéficier de l'échange international si d'autres pays peuvent produire certains biens plus efficacement et à moindre coût. Ainsi, selon la théorie de l'avantage absolu, le commerce international peut être bénéfique pour tous les pays impliqués.

Cette théorie a été largement acceptée et développée depuis l'époque d'Adam Smith, et elle continue d'être un pilier de la théorie économique moderne sur le commerce international. Cependant, certains critiques ont souligné que la théorie ne tient pas compte des effets négatifs sur les travailleurs et les industries locales qui peuvent être affectés par la concurrence étrangère, et que la théorie suppose que le commerce international se fait dans des conditions de concurrence équitable.

## **1.1.2. La théorie d'avantage comparatif de David Ricardo**

David Ricardo expose sa théorie des avantages comparatifs dans son ouvrage « Principes de l'économie politique et de l'impôt », publié en 1817. Il explique qu'un pays a intérêt à se spécialiser même s'il n'a aucun avantage absolu pour tous les biens qu'il produit. Selon sa théorie, nulle besoin d'avoir un avantage absolu : « *Les pays sont gagnants à l'échange s'ils se spécialisent dans la production des biens qui supportent le cout de*

---

<sup>1</sup> SMITH, (A) : *Wealth of Nations*, Oxford, 1976, vol. I, P. 457.

*production relatif le moins élevé*<sup>2</sup>, David Ricardo a développé la théorie de l'avantage comparatif pour expliquer les avantages potentiels de la spécialisation internationale et du libre-échange entre pays. Selon cette théorie, un pays a intérêt à se spécialiser dans la production de biens pour lesquels il a un avantage comparatif, c'est-à-dire une capacité à produire à un coût plus faible que les autres pays.

L'exemple classique de Ricardo est celui du Portugal et de l'Angleterre, où le Portugal a un avantage comparatif dans la production de vin et l'Angleterre a un avantage comparatif dans la production de drap. Selon Ricardo, si les deux pays se spécialisent dans la production pour laquelle ils ont un avantage comparatif et échangent ces biens entre eux, chacun sera en mesure de consommer plus de chaque bien qu'il ne pourrait le faire en autarcie. Cela conduit à une augmentation du commerce international et à une amélioration du bien-être économique global<sup>3</sup>.

### 1.1.3. La théorie de dotation factorielle -le modèle HOS

Le théorème de (Heckscher-Ohlin-Samuelson) est une extension de la théorie de l'avantage comparatif développée par David Ricardo. Il a été proposé par les économistes suédois (Eli Heckscher et Bertil Ohlin) dans les années 1920, et développé plus tard par l'économiste américain Paul Samuelson dans les années 1940.

Le théorème de Heckscher-Ohlin-Samuelson (HOS) stipule que les pays ont tendance à exporter les biens qui utilisent intensivement les facteurs de production dont ils disposent en abondance, et à importer les biens qui utilisent intensivement les facteurs de production dont ils disposent en pénurie. Par exemple, un pays qui dispose en abondance de travailleurs peu qualifiés aura tendance à exporter des biens qui nécessitent beaucoup de main-d'œuvre peu qualifiée, comme les produits textiles, et à importer des biens qui nécessitent des compétences spécialisées, comme les produits informatiques.

Le théorème H.O.S. est important car il explique les avantages comparatifs entre les pays et fournit une base théorique pour la spécialisation et l'échange international. Cependant, il est souvent critiqué car il ne prend pas en compte d'autres facteurs qui peuvent affecter les

---

<sup>2</sup> FREDERIC, (Teulon) : *Le commerce international*, Edition du Seuil, Paris, 1996, P.21.

<sup>3</sup> LEMAIRE, (Jean-Paul) : *Stratégies d'internationalisation, développement international de l'entreprise*, 2<sup>ème</sup> Edition, Paris, 2003, P.82.

échanges commerciaux, tels que les coûts de transition, les effets de distribution et d'autres facteurs qui peuvent affecter les résultats du commerce international dans la pratique.

## **1.2 Les nouvelles théories de l'échange international**

La théorie traditionnelle du commerce international, qui repose sur la spécialisation, a été remise en question au profit des nouvelles théories basées sur la différenciation technologique entre les nations. La théorie de l'internationalisation de la firme est née dans les années 1960 et a été formalisée pour répondre à la question de pourquoi les entreprises s'internationalisent. Selon Stephen Hymer, la firme s'internationalise lorsqu'elle possède des avantages spécifiques qui lui donnent une position compétitive sur les firmes domestiques. Ces avantages proviennent des actifs intangibles tels que l'image de marque, la capacité d'innovation, la maîtrise technologique, le personnel qualifié, la capacité de financement, l'expérience managériale, etc.

Charles Kindleberger a distingué la condition nécessaire (motivation) de la condition suffisante (avantage spécifique) de l'internationalisation de la firme. La motivation est l'intérêt de la firme à investir à l'étranger plutôt que de recourir à un investissement dans son pays d'origine. Les firmes peuvent alors se tourner vers les marchés étrangers en vue de rechercher de nouveaux débouchés et l'apport de ressources complémentaires. Cependant, l'accès à un marché étranger peut parfois s'avérer compliqué, compte tenu des barrières à l'entrée. Une firme ne peut donc raisonnablement opter pour une stratégie d'internationalisation que si elle détient des avantages spécifiques qui lui permettent de couvrir les coûts générés par le marché<sup>4</sup>.

Raymond Vernon a approfondi les motivations de la firme à s'internationaliser en rapprochant le choix d'internationalisation du cycle de vie du produit. Frederick Knickerbocker a formalisé une autre motivation à l'internationalisation, associée au concept de "réaction oligopolistique". Les firmes deviennent multinationales pour égaler, voire dépasser, leurs concurrentes ou pour les tenir en échec.

---

<sup>4</sup> Abila, (M) : *L'internationalisation des firmes : fondements théoriques et analyse critique*, Revue de droit et des sciences humaines-études économiques, vol. 18, no 1, P2, Disponible sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/417/1/1/84667> (Consulter le 09/04/2023 à 15h36).

En ce qui concerne ces théories explicatives de l'internationalisation des entreprises, il existe plusieurs théories, mais dans notre cas on va traiter la théorie du cycle de vie du produit ainsi celle du paradigme OLI<sup>5</sup>.

## 1.2.1 La théorie de cycle de vie du produit

La théorie explicative de l'internationalisation du cycle de produit de Vernon est une théorie économique qui explique le processus par lequel les entreprises développent et vendent des produits à l'étranger. Elle a été développée dans les années 1960 par Raymond Vernon, un économiste américain. Dans sa théorie du cycle de vie du produit, « Vernon » montre que l'internationalisation s'explique par la dynamique du monopole d'innovation, elle postule que les différences de capacités technologiques entre les pays ont un impact direct sur le commerce international. En effet, seuls certains pays ont la capacité technologique de réaliser certaines innovations, qu'ils produisent ensuite pour répondre à la demande mondiale. À mesure que ces produits se répandent, d'autres pays peuvent commencer à les produire également, sans avoir besoin de chercher de nouveaux concepts, car la production est standardisée. Ces pays peuvent alors exporter ces produits en plus de les utiliser pour leur propre consommation. À ce stade, le pays le plus avancé aura déjà développé de nouvelles innovations et se spécialisera dans des secteurs nécessitant une capacité technologique encore plus élevée<sup>6</sup>.

Le modèle de VERNON a établi le lien entre l'économie internationale et le commerce international en considérant l'avantage comparatif basé sur la technologie à travers quatre étapes : "naissance", "croissance", "maturité" et "déclin". Ces étapes, qui s'inspirent des processus biologiques, illustrent de manière simplifiée le processus de production et l'évolution des ventes d'une entreprise<sup>7</sup>.

L'apport technologique sur le cycle de vie du produit comme l'explique VERNON avait une explication pour le mécanisme de l'échange. Selon cet auteur, le cycle de vie d'un produit se compose de quatre phases comme suite :

---

<sup>5</sup> BAINOU, (M) et AIT BENNOUR, (Yasmina) : *Essai d'analyse de la stratégie d'internationalisation des entreprises : cas de l'expérience d'exportation de Général Emballage*, mémoire en sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, université Abderrahmane Mira de Bejaïa, 2016,P.19.

<sup>6</sup> <http://centreco.ac-orleans-tours.fr/php5/ecointer/minifiche9.htm> (Consulté le 09/04/2023 à 17 :06)

<sup>7</sup> FENNETEAU, (H) : *le cycle de vie de produit*, Ed, ECONOMICA, Paris, 1998, P.62.

- **Phase du lancement** : Pendant cette phase, le produit est hautement technologique et est commercialisé sur le marché des entreprises innovatrices, car seules celles ayant un pouvoir d'achat élevé peuvent absorber les premiers produits novateurs. Au cours de cette période, la production est limitée, le prix du produit est élevé.
- **Phase de croissance** : Au cours de cette période, la demande pour ce produit augmente sur le marché national, tandis que le prix diminue grâce à la standardisation et aux économies d'échelle. De plus, le produit commence à être exporté vers des pays à revenus élevés et disposés à adopter l'innovation.
- **Phase de maturité** : Pendant cette étape, l'entreprise traverse une période de déclin de son avantage technologique et doit faire face à la concurrence de sociétés étrangères qui imitent ses produits. Pour regagner des parts de marché et contrer cette concurrence étrangère, l'entreprise peut choisir de délocaliser sa production dans les pays où les coûts des facteurs de production sont les plus bas. Dans ce contexte, l'investissement étranger est une stratégie défensive visant à protéger les marges de l'entreprise sur ses différents marchés.
- **Phase de déclin** : En raison d'une baisse de la demande, la production de l'entreprise innovatrice dans son pays d'origine a été interrompue. Cependant, la demande restante est comblée grâce à des importations provenant de ses filiales étrangères. Dans ce contexte, la production a été délocalisée vers des pays moins développés<sup>8</sup>.

La théorie de Vernon offre une perspective sur le cheminement des entreprises vers l'internationalisation : elles commencent par innover un produit et le lancer sur le marché local, puis elles l'exportent, avant d'envisager l'implantation de filiales à l'étranger ou d'autres formes d'investissement direct à l'étranger (ce qui correspond à la multinationalisation de l'entreprise).

## 1.2.2. Le paradigme OLI

La théorie OLI est une théorie économique développée par John Dunning dans les années 1970 elle est connue sous le nom de la théorie éclectique, car elle fusionne des idées issues de divers courants de pensée tels que ceux sur les avantages intrinsèques de l'entreprise, celui de l'avantage comparatif des pays et les coûts de transaction.

---

<sup>8</sup> AMELON, (J) et CARDEBAT, (J): *les nouveaux défis de l'internationalisation*, 1ère édition, De Boeck, 2010, Pp.138-139.

Selon John Dunning ce paradigme explique pourquoi les entreprises choisissent de s'implanter à l'étranger plutôt que de rester dans leur pays d'origine. Le modèle OLI est basé sur trois facteurs: Ownership, Location, Internalization.

- **L'avantage spécifique** (Ownership advantage) : fait référence aux avantages spécifiques à l'entreprise tels que les compétences techniques, la marque, les brevets et les ressources financières, cet avantage permet à la firme de produire des biens ou des services de qualité supérieure ou à moindre coût par rapport à ses concurrents locaux. Ce qui lui permet d'être compétitive sur les marchés étrangers.
- **L'avantage à la localisation** (Localisation advantage) : la localisation de la firme dans un marché étranger qui offre des avantages tels que des coûts de main-d'œuvre moins élevés, des matières premières moins chères, une infrastructure de transport et de communication de qualité supérieure, ou une base de consommateurs plus large.
- **L'avantage à l'internalisation** (Internalization advantage): concerne les avantages d'internaliser la production plutôt que de l'externaliser en utilisant des contrats avec des fournisseurs locaux. Cela peut inclure des économies de coûts de transaction, une meilleure coordination des activités de l'entreprise et une protection des avantages spécifiques de l'entreprise<sup>9</sup>.

Le choix de la modalité pour pénétrer un marché étranger dépend des trois facteurs cités, Si une entreprise souhaite s'implanter à l'étranger en utilisant des investissements directs étrangers (IDE), elle doit disposer de ces trois avantages. En revanche, si l'avantage des coûts à la localisation (L) est absent malgré la présence des avantages (O) et (I), la firme préférera exporter ses produits vers les marchés étrangers. Enfin, si l'entreprise ne dispose que d'un avantage industriel O, elle privilégiera la vente de licence comme stratégie d'entrée sur les marchés étrangers<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> BELKASMI, (N) et BENALI, (F) : *Les modes de présence des entreprises à l'international Cas : de l'entreprise CEVITAL*, mémoire de master en sciences commerciales, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2018, P.19.

<sup>10</sup> <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/modele-de-dunning-eclectique.html> (Consulter le 13/04/2023 à 22:56).

**Tableau 1** : Le modèle de choix de mode de pénétration de Dunning.

Avantages Mode de Pénétration des Marchés étrangers	O	L	I
<b>Investissement direct</b>	+	+	+
<b>Exportation</b>	+	-	+
<b>Licence</b>	+	-	-

**Source** : AMELON (J), CARDEBAT (J) : les nouveaux défis de l'internationalisation, 1<sup>ère</sup> édition, De Boeck P.142.

En combinant ces trois facteurs, la théorie OLI explique pourquoi certaines entreprises ont plus de succès que d'autres lorsqu'elles s'implantent à l'étranger. Par exemple, une entreprise possédant une technologie brevetée (propriété) pourrait choisir de s'implanter dans un pays disposant d'une main-d'œuvre qualifiée (emplacement) et décider de contrôler directement les opérations plutôt que de les externaliser (internalisation).

## **2. Les approches explicatives de l'internationalisation des entreprises**

### **2.1. L'approche behavioriste**

Selon cette théorie le savoir d'une entreprise relatif au marché croît graduellement dans le temps à cause des coûts d'information élevés et de la rationalité limitée des managers. La théorie behavioriste étudie le comportement des entreprises comme un processus composé des séquences bien définies. Ces séquences sont marquées par des décisions prises sur la base d'un cumul de savoir. Cette approche de recherche s'appuie sur deux modèles: le modèle Uppsala (U-model) et le modèle d'innovation (I-model). Ces modèles examinent et décrivent la progression de l'internationalisation comme une série d'étapes séquentielles et linéaires<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> WERONIKA, (P) : *Stratégies d'internationalisation des PME. Les apports en termes de conceptualisation du processus*, mémoire de master en sciences économiques, Université Paris 1 PANTHEON-SORBONNE UFR 02, P.12.

### **2.1.1. Le modèle d'Uppsala**

Ce modèle a été développé par les chercheurs suédois Johanson et Vahlne dans les années 1970. L'internationalisation y est pensée comme un processus progressif, qui s'effectue par des étapes, (L'entreprise n'a pas d'activités d'exportation régulières, les exportations via un agent indépendant, l'implémentation d'une filiale de vente, la production dans le pays étranger).

Le U-modèle repose sur deux concepts fondamentaux qui sont : la distance psychologique et l'apprentissage graduel.

- **La distance psychologique** : selon Johanson et Wiedersheim-Paul est définie comme « *factors preventing or disturbing the flows of information between firm and market* »<sup>12</sup>. La distance psychologique se réfère aux facteurs qui empêchent ou perturbent la transmission d'informations entre une entreprise et son marché. Ces facteurs peuvent inclure la langue, le niveau d'éducation, les pratiques commerciales, la culture ou encore le niveau de développement industriel. Bien que la distance psychologique soit souvent liée à la distance géographique, elle peut évoluer en fonction des progrès des moyens de communication et de manière plus générale, en raison de changements sociaux. Plus l'entreprise acquiert de l'expérience à l'international, plus la distance psychologique entre elle et les marchés étrangers se réduit. La distance psychologique affecte le choix du pays d'entrée et des ressources consacrées au développement international.
- **Le processus d'apprentissage graduel** : Qui est à la source du caractère incrémental de l'internationalisation. En effet, le mécanisme d'internationalisation est « *the consequence of an process of incremental adjustments to changing conditions of the firm and its environment* »<sup>13</sup>. L'apprentissage graduel permet l'acquisition du savoir et notamment du savoir tacite de façon progressive, adaptée aux possibilités de l'entreprise, Ce processus démarre par une approche purement nationale, suivie par l'exportation, puis par la création de filiales jusqu'à l'établissement d'unités de production à l'étranger.

---

<sup>12</sup> JOHANSON, (J) et WIEDERSHEIM, (P) : *The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases*. Journal of Management Studies, Vol.12, (1975), Pp. 305-322.

Le modèle Uppsala repose sur l'idée que les entreprises internationales commencent souvent par se concentrer sur leur marché domestique avant de s'ouvrir à l'international. Selon le modèle, l'internationalisation se produit de manière progressive et incrémentale, les entreprises acquérant progressivement de l'expérience et des connaissances sur les marchés étrangers au fil du temps.

## 2.1.2. Le modèle d'innovation

Le modèle d'innovation (I-modèle) élaborée par Bilkey et Tassar est fondamentalement similaire au modèle d'Uppsala, il considère l'internationalisation comme un processus évolutif qui suit des étapes similaires à celles de l'adoption d'un nouveau produit<sup>14</sup>. Plusieurs auteurs ont contribué au développement d'un modèle expliquant le processus d'internationalisation, notamment Bilkely et Tesar (1977), Cavusgil (1980), Ried (1981), Czinkota (1982), Moon et Lee (1990) et Crick (1995). Tous ces auteurs considèrent que chaque étape du processus représente une innovation. Ces modèles se différencient surtout par le nombre d'étapes et la description de chacun. (**Annexe 01**).

Le I-M a été simplifié, c'est Leonidou et Katsikeas qui ont proposé la réduction de nombre de phases en trois phases au lieu de six phases comme suit<sup>15</sup>.

**Tableau 2** : Les étapes d'internationalisation selon le I-modèle.

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

<sup>14</sup> AMELON (J-L), Op.cit. P144.

<sup>15</sup> WERONIKA, (P):Op.cit, P18.

## 2.2. L'approche par les réseaux

L'approche par réseaux est une théorie qui explique comment les entreprises se développent à l'étranger en utilisant des réseaux de partenaires, de fournisseurs et de clients. Cette approche suppose que les entreprises sont en mesure de se développer à l'étranger grâce à leur capacité à nouer des relations avec des acteurs locaux qui leur fournissent des informations, des ressources et des compétences nécessaires pour réussir dans des environnements culturels et institutionnels différents. Elle est un prolongement du modèle d'Uppsala, Johanson et Vahlne, tentent de mettre en évidence l'importance de l'intégration d'un réseau constitué d'autres acteurs pour une firme, afin d'entrer sur les marchés étrangers<sup>16</sup>.

Cette approche considère l'internationalisation comme un processus d'interactions, du développement et de la maintenance des relations commerciales avec des partenaires étrangers au cours du temps à travers trois étapes identifiées par Johanson et Mattson :

- **La prolongation** : La première démarche entamée par les entreprises pour intégrer le réseau, à ce niveau, l'entreprise entre sur les marchés étrangers en nouant des relations contractuelles ou de partenariats pour favoriser l'accès à l'information sur les marchés étrangers.
- **La pénétration** : il s'agit de renforcer la présence de l'entreprise au sein du réseau en développant ses ressources et ses positions, tout en augmentant les investissements qu'elle y consacre ;
- **L'intégration** : consiste une étape avancée où l'entreprise est liée à plusieurs réseaux nationaux qu'elle doit coordonner.

Johanson et Mattson considèrent que l'internationalisation est un processus cumulatif, où des relations sont établies, développées et maintenues de manière continue pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Cela est dû au fait que le degré d'internationalisation du marché influence les facteurs qui poussent l'entreprise à s'internationaliser. Dans leur modèle d'internationalisation par les réseaux, le degré d'internationalisation de l'entreprise est intégré à celui du marché. Ainsi, la stratégie d'internationalisation des entreprises est liée à la nécessité de développer des connaissances sur le marché, de réguler et d'exploiter les relations établies dans le réseau. Cela conduit à l'identification de quatre situations d'internationalisation selon le schéma suivant :

---

<sup>16</sup> JOHANSON, (J) et VAHLNE, (J.E): *The mechanism of internationalization*, International Marketing Review, Vol. 7, N° 4, 1990, Pp.11-24.

**Figure 1** : L'internationalisation de l'entreprise selon l'approche réseau de Johanson et Mattson (1988).

		Degré d'internationalisation du marché	
		Faible	Fort
Degré d'internationalisation du marché	Faible	Premier entrant	Dernier entrant
	Fort	Seul à l'international	Plusieurs à l'international

**Source:** Johanson, (J) and Mattsson (L) : Interorganizational in Industrial Systems - A Network Approach, Croom Helm, London, 1988, page 289.

### **2.3. L'approche par les ressources et compétences**

L'approche par les ressources et compétences est une perspective théorique met l'accent sur l'importance des ressources internes d'une entreprise et de ses compétences distinctives pour réussir son expansion internationale, Ces ressources et compétences sont considérées comme des avantages concurrentiels qui peuvent être exploités pour pénétrer de nouveaux marchés internationaux avec succès. Les ressources peuvent inclure des actifs tangibles tels que les infrastructures, les équipements, les technologies et les finances, ainsi que des actifs intangibles tels que la marque, la réputation, les connaissances tacites et les relations avec les clients. Tandis que compétences quant à elles se réfèrent aux capacités spécifiques d'une entreprise à coordonner, intégrer et exploiter ses ressources pour créer de la valeur et obtenir un avantage concurrentiel.

Cette approche met en évidence l'importance de l'adaptation des ressources et des compétences aux contextes internationaux. Une entreprise doit identifier les ressources et compétences qui lui confèrent un avantage concurrentiel sur les marchés nationaux et évaluer leur transférabilité et leur adaptabilité aux marchés étrangers.

Teece et al soulignent que la capacité est un mécanisme crucial par lequel une entreprise acquiert de nouvelles compétences et apprend afin de s'implanter sur de nouveaux marchés étrangers, ces ressources et compétences jouent un rôle central en amont comme en aval de la décision d'internationalisation<sup>17</sup>. En amont elles jouent un rôle essentiel dans la décision d'une entreprise de s'engager sur les marchés étrangers. Ils conditionnent et déterminent l'intention et la propension à l'internationalisation, agissant comme des antécédents internes qui peuvent soit motiver, soit freiner cette décision. D'autre part, les ressources et compétences de l'entreprise en aval influencent l'intensité et le rythme du processus d'internationalisation sur les marchés extérieurs. Elles agissent également comme des stimuli ou des freins, remettant en question la décision d'engagement international et conduisant à choisir de poursuivre ou d'arrêter définitivement les opérations internationales.

Les ressources et compétences peuvent être aussi sont des facteurs importants qui influencent le choix des décisions stratégiques liées à l'internationalisation d'une entreprise. (Le choix des stratégies de développement à l'échelle internationale, la structure organisationnelle adoptée au niveau tactique ou opérationnel)<sup>18</sup>.

Tallman et Flandmoe-Lindquist ont développé un modèle d'analyse des avantages compétitifs des entreprises internationalisées en se concentrant sur leurs capacités internes. Le schéma ci-dessous représente leur vision du processus d'internationalisation.

---

<sup>17</sup> TEECE, (DJ) et PISANO, (G) et SCHUEN, (A): *Dynamic capabilities and strategic management*, Strategic Management Journal, Vol 18, N° 7, 1997, P.513.

<sup>18</sup> LAGHZAOU, (S) : Ressources et compétences : *Une nouvelle grille de lecture de l'internationalisation des PME*. La XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, juin 2007, p12.

**Figure 2 : Le processus d'internationalisation selon Tallman et Flandmoe-Lindquist (1994)**

		<b>Disponibilité des ressources</b>	
		<b>Faible</b>	<b>Fort</b>
<b>Compétences</b>	<b>Faible</b>	Firme nationale	Firme internationalisée statique
	<b>Fort</b>	Firme internationalisée apprenante	Firme internationalisée globale

**Source :** établie à partir de l'article de TALLMAN, (S) et FLANDMOE-LINDQUIST, (K): *A resource-Based model of the multinational firm*, the Strategic Management Society Conference, Paris, 1994, P.152.

L'approche axée sur les ressources et les compétences se concentre principalement sur les motivations qui incitent une entreprise à s'implanter sur un marché étranger, mais elle ne fournit pas de réponse complète quant aux mécanismes et aux raisons profondes de l'internationalisation des entreprises.

**Section 02 : Notions et généralités sur la stratégie d'internationalisation**

L'internationalisation des entreprises est un puissant phénomène contemporain qui est l'un des moteurs de la mondialisation. Il a des répercussions complexes sur les entreprises, les communautés et les sociétés. Dans les entreprises, l'internationalisation remet en question les stratégies, les pratiques et les compétences individuelles et collectives, ce qui en fait un défi majeur à relever.

A travers cette section nous allons mettre en lumière le concept d'internationalisation et d'identifier les raisons qui incitent les entreprises à se tourner vers les marchés étrangers.

Nous chercherons également à résumer les avantages et les inconvénients découlant de l'internationalisation des entreprises.

## 1. La notion de la stratégie d'entreprise

### 1.1. Définition

La stratégie consiste à planifier et à anticiper en vue d'atteindre un objectif spécifique. Elle implique la sélection, la mise en œuvre et la coordination d'actions visant à obtenir un résultat souhaité. À l'origine, le terme "stratégie" était utilisé dans un contexte militaire, mais il a depuis été étendu à divers domaines tels que l'économie, la politique, la communication, le sport et les jeux. Dans le cadre de notre thème, nous s'intéressons au sens de la stratégie dans le domaine des sciences de gestion.

Une stratégie dans le domaine des sciences de gestion est un plan d'action délibéré et cohérent qui vise à atteindre des objectifs spécifiques pour une organisation ou une entreprise. La stratégie peut inclure des décisions sur les produits ou services à offrir, les marchés à cibler, les clients à atteindre, les canaux de distribution à utiliser, les partenariats à établir, les investissements à réaliser, la structure organisationnelle à adopter, etc.

Selon Michael Porter la stratégie est de « Choisir une voie différente de celle des concurrents, à laquelle une entreprise peut aligner ses activités pour obtenir un avantage concurrentiel durable »<sup>19</sup>. En d'autres termes, la stratégie est un plan d'action à long terme qui permet à une entreprise de se démarquer de ses concurrents et d'obtenir un avantage compétitif sur le marché. Il est important de noter que la stratégie doit être en cohérence avec la mission et les valeurs de l'entreprise, ainsi qu'avec son environnement interne et externe. Elle doit également être flexible et adaptable aux changements qui peuvent survenir dans le marché.

### 1.2. Les objectifs d'une stratégie

La finalité de la stratégie d'une entreprise est de mettre en œuvre les politiques générales qu'elle a adoptées. Pour y parvenir, il est nécessaire de formuler une stratégie adaptée en prenant en compte les contraintes, les menaces et les opportunités environnementales. Les dirigeants doivent ensuite identifier les options stratégiques possibles, les évaluer et déterminer les priorités à suivre. Lorsqu'il s'agit d'une stratégie internationale, le processus est

---

<sup>19</sup> Porter, M. E. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, 74(6), (1996), pp. 61-78.

similaire à celui utilisé pour élaborer une stratégie sur le marché national et les mêmes outils et moyens peuvent être utilisés.<sup>20</sup>

Toute organisation, quelle que soit sa nature (entreprise, association) ou sa taille, Poursuivre un ensemble d'objectifs. Nous devons à Igor Ansoff la figure ci-dessous pour montrer les trois niveaux dans l'entreprise : stratégique, tactique et opérationnel.

**Figure 3** : Les trois niveaux objectifs dans l'entreprise.



**Source** : JOHAN BOUGLET : « la stratégie d'entreprise », 3ème édition, GUALINO, paris, 2013, p.14.

D'après les trois niveaux de types de décisions on distingue trois(03) types d'objectifs pour l'entreprise.

- **Les objectifs stratégiques** : Relevant de la direction générale, orientent l'organisation à long terme et peuvent avoir un impact durable sur sa performance en définissant ses grandes orientations.
- **Les objectifs tactiques** : Un objectif tactique est le résultat souhaité immédiat à court terme d'une activité, d'une tâche ou d'une mission donnée. Ces objectifs visent à atteindre une partie spécifique de l'objectif stratégique global d'une organisation.
- **Les objectifs opérationnels** : Les objectifs opérationnels sont des objectifs concrets et spécifiques qui sont fixés pour atteindre des résultats à court ou moyen terme dans une

<sup>20</sup> AMELON (J), CARDEBAT (J) :Op.cit, p.175.

organisation ou une entreprise. Ils sont souvent liés à des projets, des processus ou des tâches spécifiques et sont généralement mesurables et réalisables dans un délai déterminé. Les objectifs opérationnels peuvent inclure des éléments tels que l'augmentation de la production, l'amélioration de la qualité des produits, la réduction des coûts, l'optimisation des processus, l'amélioration de la satisfaction des clients.

### 1.3. Les options stratégiques de croissance des entreprises

Pour amorcer notre réflexion stratégique, nous pourrions utiliser la matrice d'Ansoff pour identifier les pistes de croissance envisageables. Cette matrice produits/marchés livre 4 options stratégiques de développement. Elle permet d'analyser les options et de choisir une stratégie<sup>21</sup>.

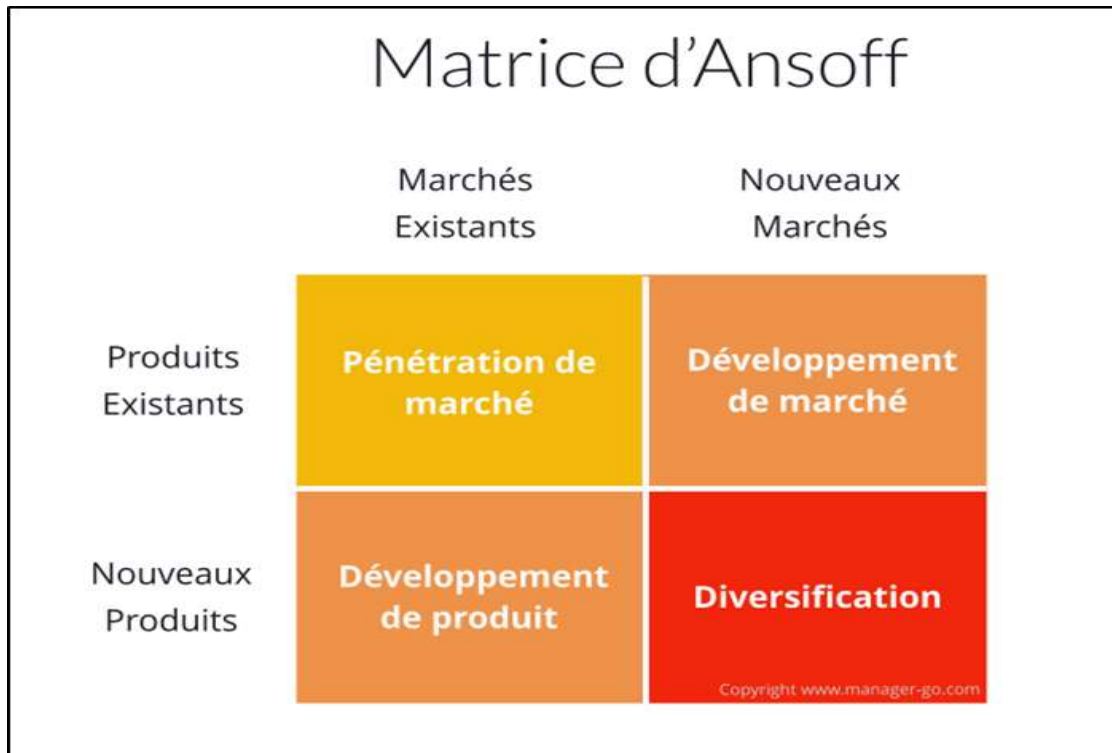
- La pénétration de marché : accroître la part de marché détenue ;
- Le développement de marchés : une offre existante sur de nouveaux marchés
- Le développement de produits : proposé des nouveaux produits sur des marchés existants ;
- La diversification : envisager d'investir dans des nouveaux secteurs d'activité que nous n'exploitons pas encore, aussi bien en termes d'offres que de marchés.

La matrice présentée ci-dessous illustre la matrice d'Ansoff qui apporte une aide intéressante pour étudier les différentes options stratégiques dépend de la situation du produit en développement ainsi que du marché correspondant.

---

<sup>21</sup> <https://www.mbdconsulting.ch/publications/strategies-croissance-entreprise> (Consulter le 29/04/2023 à 16h23).

Figure 4 : La matrice d'Ansoff



Source : <https://www.manager-go.com/>.

La définition de l'orientation de notre développement de produits et de marchés fournira une information claire et organisée, qui nous sera précieuse dans l'élaboration de notre stratégie de croissance.

Une fois que l'entreprise a une compréhension claire de sa situation sur le marché ainsi que son orientation en termes de produits et de marchés, quelles options s'offrent à elle pour poursuivre sa croissance ?<sup>22</sup>

En termes de stratégie pure, il existe un nombre limité d'options pour stimuler la croissance, qui se résument à quatre stratégies.

- la spécialisation
- l'intégration
- la diversification
- l'internationalisation

<sup>22</sup> <https://www.mbdconsulting.ch/publications/strategies-croissance-entreprise> (Consulter le 29/04/2023 à 17h09).

## 1.3.1. La stratégie de spécialisation

L'entreprise se focalise sur un seul métier et mobilise ses ressources et compétences dans un seul domaine d'activité stratégique(DAS), l'entreprise qui suit cette stratégie dite une entreprise "mono-activité"<sup>23</sup>.

- **La pénétration du marché** : implique de focaliser sur les produits et marchés déjà existants, dans le but d'améliorer la position de l'entreprise sur ces marchés.
- **L'extension du marché** : consiste à découvrir et de tirer parti de marchés supplémentaires pour des produits qui sont déjà existants.
- **Le développement de produits** : consiste à développer des produits nouveaux qui s'adressent aux marchés existants.

La spécialisation renforce un avantage concurrentiel de l'entreprise en se focalisant ses ressource et compétences sur un métier particulier, ce qui permet d'obtenir des économies d'échelle d'un côté, Cependant cela peut également comporter des risques tels que la saturation de la demande, l'arrivée de produits de substitution et la maturité technologique.

## 1.3.2. La diversification

La diversification se contredit avec la spécialisation, elle conduit l'entreprise à ce développé dans plusieurs métiers que son métier de base. Ansoff utilise le terme "diversification totale" pour décrire la stratégie d'une entreprise qui se concentre sur des domaines d'activités sans avoir un lien commun en termes de produits ou de marchés, elle a trois formes :

- **La diversification non liée** : également connue sous le nom de diversification conglomerale, se produit lorsque les entreprises étendent leurs activités en investissant dans des secteurs d'activité qui ne sont pas liés à leur activité principale. Par exemple, l'entreprise Porsche qui est spécialisée dans la production de voitures de sport haut de gamme, et qui fabrique aussi des montres
- **L'intégration horizontale** : désigner une stratégie qui consiste à développer une nouvelle activité proche et qui s'appuyant sur le métier d'origine de l'entrepris, par exemple une entreprise qui est dans le domaine de tourisme (l'activité de base) elle peut s'élargir son activité dans l'hôtellerie.

---

<sup>23</sup> <https://www.reussir-mon-bts.fr/u03-management-theme-6-chapitre-10-les-strategies-globales/> (Consulter le 29/04/2023à 17h37).

- **L'intégration verticale** : il s'agit, pour l'entreprise, de posséder des activités complémentaires au métier actuel sein d'une même filière de production. Cette stratégie peut être menée en amont ou en aval. Par exemple une entreprise de filature qui investit dans le tissage.

### 1.3.3. L'externalisation

Est une stratégie d'externalisation, qui consiste pour une organisation à confier une partie ou la totalité de son activité autre que stratégique à une autre organisation

### 1.3.4. L'intégration<sup>24</sup>

La stratégie d'intégration implique l'internalisation d'activités complémentaires situées en amont et/ou en aval des activités actuelles de l'entreprise. Autrement dit, elle consiste à faire réaliser ces activités au sein de l'entreprise plutôt que de les externaliser à des tiers.

Il existe quatre orientations possibles pour l'intégration :

- **L'intégration est verticale amont** : Lorsque l'entreprise intègre des activités d'approvisionnement assurées jusque-là par les fournisseurs. Exemple : Michelin rachète des plantations d'hévéas, matière première du caoutchouc pour ses pneus.
- **L'intégration est verticale aval** : Lorsque l'entreprise intègre des activités liées à la distribution de ses produits. Exemple de Rolex qui ouvre des boutiques pour vendre lui-même ses montres de luxe.
- **L'intégration est horizontale** : lorsque l'entreprise prend le contrôle des activités concurrentes par rachat des concurrents ou alliances. Exemples : Renault a pris le contrôle de Nissan, Peugeot a réalisé une alliance avec Mitsubishi
- **L'intégration est globale** : lorsque l'entreprise réalise elle-même l'ensemble des activités de la filière. Cette stratégie peut être efficace dans une branche industrielle en forte croissance.

## 2. L'internationalisation des entreprises

### 2.1. Définition

Ces dernières années, les entreprises ne peuvent plus se limiter à un seul pays en raison de plusieurs facteurs tels que la concurrence, le protectionnisme, le développement

---

<sup>24</sup> <http://sabbar.fr/management/les-strategies-globales/> (Consulter le 03/05/2023 à 9h22).

technologique et la rentabilité. Par conséquent, l'internationalisation est devenue le changement le plus important dans le comportement des entreprises, obligeant à intégrer les aspects internationaux dans la démarche de diagnostic et l'élaboration de la stratégie d'entreprise. Dans un contexte de concurrence mondiale accrue, les entreprises, quel que soit leur pays d'origine, doivent désormais adopter une perspective globale pour leurs stratégies, comme le montre une enquête menée par « la Revue Française de Gestion », auprès de dirigeants de grandes entreprises françaises.

Pour mieux comprendre le processus d'internationalisation d'une entreprise, il est crucial de proposer diverses définitions, étant donné qu'il n'y a pas de définition universelle établie, et d'examiner les principaux éléments de ce processus.

L'internationalisation est certainement un fait majeur de l'économie mondiale, selon Catherine Mercier et Bouvert : *«il ne s'agit en aucun cas d'un phénomène économique passager. C'est une révolution irréversible au comportement des différents secteurs face à la survie économique et sociale, comportement dicté par une prise de conscience des besoins des habitants de la planète. Elle s'avère inéluctable dans la plupart des activités. Toutefois elle ne se fait pas dans n'importe quelles conditions. Elle réclame, méthode, réflexion, diagnostic avant l'action. L'internationalisation nécessite donc une vision à long terme de l'entreprise et de son marché, et a pour finalité première: la compétitivité de l'entreprise.»*<sup>25</sup>

L'internationalisation également appelée "expansion internationale", consiste à accroître la présence d'une entreprise dans des pays ou zones géographiques où elle n'est pas encore établie. Cette stratégie de croissance peut impliquer à la fois une expansion de l'activité et de la mission de l'entreprise. En effet, l'entreprise cherchera à conquérir de nouveaux marchés et clients dans ces pays où elle n'a pas encore de présence (expansion mission). Cette expansion peut nécessiter la conception de produits ou services adaptés aux besoins des clients de différentes cultures et pays (expansion métier). Cela permet à l'entreprise d'élargir sa base de clients et de mieux répondre à leurs besoins.

Aussi *« c'est une stratégie de développement de l'entreprise en dehors de la sphère de son marché national, elle peut s'exprimer par la conquête de marchés à l'exportation, par la présence d'unités de commercialisation ou de production à l'étranger ou des partenariats*

---

<sup>25</sup> MERCIER, (S) et BOUVERT(R) : *L'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise*, Ed. GUALINO, Paris, 2007, P.104.

*internationaux... »<sup>26</sup>. Cette stratégie considérée comme une stratégie d'expansion pour les entreprises, qui cherchent à pénétrer de nouveaux marchés internationaux pour augmenter leur chiffre d'affaires et leur compétitivité. L'internationalisation est parfois abrégée en « i18n », où le nombre 18 représente le nombre de lettres du mot.<sup>27</sup>*

L'internationalisation peut être une façon pour une entreprise d'élargir son marché et de trouver de nouvelles opportunités de croissance. Cependant, cela peut également présenter des défis tels que la concurrence accrue, les différences culturelles et réglementaires, ainsi que les coûts de mise en place d'opérations internationales. Par conséquent, l'internationalisation doit être planifiée et exécutée avec soin pour maximiser ses avantages et minimiser ses risques.

## 2.2. L'évolution de l'internationalisation

Le concept d'internationalisation a connu une évolution significative au fil du temps. Initialement, l'internationalisation se limitait à l'exportation de produits et services vers des marchés étrangers. Avec le temps, le concept s'est élargi pour inclure des activités telles que l'importation, la localisation de la production et l'investissement à l'étranger.

Dans les années 1980, le concept d'internationalisation a évolué pour inclure des stratégies de coopération internationale, telles que les alliances stratégiques et les coentreprises. Dans les années 1990, l'accent a été mis sur la gestion des filiales à l'étranger et la coordination des activités mondiales.

Au début des années 2000, l'internationalisation s'est davantage concentrée sur la création de valeur à travers la gestion de la chaîne d'approvisionnement mondiale, la gestion des risques et la gestion des marques mondiales.

Au cours de la dernière décennie, l'internationalisation s'est de plus en plus concentrée sur la création de réseaux d'entreprises et la mise en place de partenariats internationaux pour exploiter les avantages de la mondialisation. Les entreprises ont également cherché à devenir plus durables et responsables sur le plan environnemental et social dans leurs opérations internationales. L'évolution du concept d'internationalisation a été marquée par une expansion progressive pour inclure une gamme plus large d'activités commerciales à l'étranger, une gestion plus sophistiquée de la chaîne d'approvisionnement mondiale, une coopération internationale accrue et une responsabilité sociale et environnementale accrue.

---

<sup>26</sup> AMELON(J) et CARDEBAT (J) : Op.cit, p.132.

<sup>27</sup> <https://fr.wiktionary.org/wiki/internationalization> (Consulter le 29/04/2023).

### **2.3. L'internationalisation et la mondialisation: deux forces interconnectées de l'économie mondiale**

L'internationalisation, la mondialisation sont des termes qui conduisent à l'idée d'ouverture économique, de renforcement des relations économiques internationales, de changements structurels dans l'ordre économique mondial et surtout d'expansion des marchés mondiaux, ces deux concepts sont souvent utilisés de manière interchangeable, mais qui ont des significations légèrement différentes.

#### **2.3.1. La mondialisation**

L'économiste américain Joseph Stiglitz, lauréat du prix Nobel d'économie définit la mondialisation comme étant *«l'intégration la plus étroite des pays et des peuples du monde qu'ont réalisé d'une part, la réduction considérable de coûts de transports et des communications, et d'autre part la destruction de barrières artificielles à la circulation transfrontalière des biens, des services, des capitaux, des connaissances ,et dans une moindre mesure, de personnes»<sup>28</sup>*, La mondialisation est un processus complexe qui implique l'interconnexion croissante des économies, des cultures et des sociétés à travers le monde. Ce processus a été rendu possible grâce à la réduction des coûts de transport et de communication, ainsi que la suppression des barrières commerciales et politiques entre les pays. Elle se manifeste de différentes manières, notamment par l'augmentation des échanges commerciaux internationaux, la circulation accrue des personnes et des capitaux, ainsi que la diffusion rapide de l'information et des technologies.

Bien que la mondialisation puisse offrir de nombreux avantages économiques et culturels, elle est également associée à des défis tels que l'inégalité économique, la concurrence accrue, la perte de souveraineté nationale et la fragilisation des cultures et des identités locale, pour cette raison, Stiglitz a plaidé pour une mondialisation plus équitable, qui profite à tous les acteurs impliqués, ainsi qu'il a met l'importance d'une approche plus juste et équitable de la mondialisation pour garantir un avenir durable pour tous.

---

<sup>28</sup> NONJON, (A1) et DALLENNE, (P) : *la mondialisation acteurs et enjeux*, Edition ELLIPCES, 2004. P.50.

### **2.3.2. L'internationalisations versus la mondialisation**

L'internationalisation des entreprises et la mondialisation sont deux phénomènes étroitement liés. Certains auteurs mettent en évidence la distinction entre les concepts d'internationalisation et de mondialisation.

L'économiste Rocher différencie la mondialisation de l'internationalisation en soulignant que l'internationalisation se réfère à la coopération entre les pays dans des domaines spécifiques, tels que le commerce ou les investissements. Elle implique des accords bilatéraux ou multilatéraux entre les gouvernements, ainsi que des échanges commerciaux et financiers entre les entreprises de différents pays. D'un autre côté, la mondialisation implique une intégration plus profonde et plus étendue des économies, des cultures et des sociétés à travers le monde, allant au-delà de la simple coopération internationale. Elle est caractérisée par une circulation accrue des biens, des services, des capitaux, des personnes et des idées à travers les frontières nationales, et elle est souvent facilitée par des avancées technologiques<sup>29</sup>.

Selon Jean-Marc Siroen, l'état d'internationalisation peut être mesuré, tandis que la mondialisation est un processus dont l'achèvement reste incertain et lointain. Les deux coexistent à un moment donné de l'histoire, les deux concepts se différencient par leur horizon temporel. L'internationalisation serait une étape de l'évolution historique qui préparerait la mise en place progressive de la mondialisation<sup>30</sup>.

## **3. Les raisons d'internationalisation des entreprises**

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à se tourner vers l'internationalisation pour diverses raisons, allant de l'accès à de nouveaux marchés à la réduction des coûts en passant par l'augmentation de la compétitivité. En effet, l'internationalisation offre plusieurs opportunités pour les entreprises. Cependant, il existe également d'autres raisons qui incitent les entreprises à se lancer dans cette voie.

### **3.1. Les raisons stratégiques**

Il est possible d'identifier deux raisons principales :

---

<sup>29</sup> ADLER, (N) et GHADAR, (F) : *Strategic Human Resource Management : A Global Perspective*, Sun Yat-sen Management Review, Vol.1, Number 01, septembre 1993. Pp .4-8.

<sup>30</sup> SIROEN, (J. M) : *L'OMC et la mondialisation des économies*, Rapport de recherche, Université Paris-Dauphine. 1998. P .68.

### **3.1.1. Une meilleure répartition des risques entre plusieurs pays**

L'entreprise peut subir des divers risques pendant son fonctionnement, mais l'internationalisation peut contribuer à en atténuer certains.

- **Risque de phase de cycle de vie :** se réfère à la possibilité que la phase de vie d'un produit varie en fonction du pays dans lequel il est vendu ou utilisé, Par exemple, un produit peut être en phase de croissance dans un pays et en phase de maturité dans un autre ;
- **Risque de conjoncture :** Le risque de la conjoncture fait référence aux dangers ou aux incertitudes liées à l'évolution de l'économie à court terme, elle peut être affectée par une variété de facteurs (les fluctuations des marchés financiers, les variations des taux d'intérêt, les changements dans la politique fiscale ou monétaire, les conflits commerciaux, les crises sanitaires, les catastrophes naturelles...). C'est-à-dire la situation n'est pas identique simultanément dans les pays ;
- **Risque de dépendance :** La diversification géographique des débouchés et des approvisionnements peut réduire le risque de dépendance d'une entreprise ou d'un pays à l'égard d'un seul marché ou d'un seul fournisseur. En diversifiant les sources d'approvisionnement et les marchés de vente, une entreprise peut réduire les risques liés aux fluctuations économiques, politiques ou environnementales dans une région ou un pays particulier ;
- **Risque de concurrence :** Trouver des pays avec une concurrence moins vive pour donner une nouvelle vie à un produit.

### **3.1.2. Développement des avantages concurrentiels**

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

- Disponibilité des ressources naturelles (matières premières, énergie) et savoir-faire ;
- Niveaux des salaires très bas : séduisent les industries qui emploient beaucoup de main d'œuvre ;
- Productivité et main d'œuvre qualifié attirent certaines entreprises vers les Etats Unis d'Amérique et le Japon ;

- Les facilités financières et fiscales<sup>31</sup>.

### **3.2. Les raisons liées aux marchés**

Les raisons qui poussent à l'internationalisation peuvent être influencées par des facteurs relatifs au marché national ou étranger.

#### **3.2.1. Les raisons liées au marché local**

- **La saturation du marché national** : si le marché national est saturé 'internationalisation est imposées dans ce cas, l'entreprise doit chercher de nouveaux débouchés à l'étranger pour augmenter ses ventes et sa croissance.
- **La concurrence** : une concurrence accrue sur le marché national peut inciter une entreprise à chercher des opportunités à l'étranger pour se différencier et se développer
- **La demande étrangère** : si l'entreprise a des produits ou des services qui ont une demande élevée à l'étranger, cela peut être une incitation à chercher à s'implanter dans ces marchés.
- **La réglementation** : les réglementations nationales peuvent parfois rendre difficile pour une entreprise de fonctionner sur son marché national, incitant ainsi l'entreprise à chercher des opportunités à l'étranger.
- **Les coûts de production** : les coûts de production peuvent être plus élevés dans le pays d'origine de l'entreprise, ce qui peut la pousser à chercher des coûts de production moins élevés à l'étranger.

#### **3.2.2. Les raisons liées aux marchés étrangers**

- **Obstacles des marchés** : Une entreprise peut être obligée de s'implanter dans un pays afin de pouvoir commercialiser ses produits en raison de barrières tarifaires, administratives ou protectionnistes.
- **Opportunités de croissance** : Certains marchés étrangers peuvent offrir des opportunités de croissance importantes en raison d'une demande croissante ou d'une réglementation favorable.

---

<sup>31</sup> KACI, (L) : *L'internationalisation des entreprises algériennes : Bilans et perspectives (Cas de la wilaya de Bejaïa)* mémoire de master en en Sciences Commerciales (Option ; Finance et Commerce International), université Abderrahmane Mira Bejaia, 2020, P18.

- **Taille du marché :** Les entreprises peuvent chercher à se développer sur des marchés étrangers plus vastes ou plus dynamiques que leur marché domestique pour accroître leur chiffre d'affaires.
- **L'internationalisation de la concurrence :** le développement des marchés étrangers oblige l'entreprise à être présente sur le terrain où se situent ses concurrents.

### **3.3. Les raisons d'opportunités**

- **Un surplus de production :** les stocks nationaux invendus des produits peuvent être exportés pour amorcer une stratégie d'internationalisation.
- **Les motivations des dirigeants :** Le profil d'un dirigeant ayant une formation solide, une expérience à l'étranger, une inclination pour l'innovation et la prise de risque, ainsi qu'une ouverture d'esprit, est idéal pour une entreprise qui vise l'exportation, surtout dans le cas où la personnalité du dirigeant est étroitement liée aux objectifs de l'entreprise.
- **Les foires et salons internationaux :** des demandes qui se relèvent lors des manifestations commerciales, qui incitent l'entreprise à adopter une démarche de vérification de ces opportunités sur ce marché afin de séduire des clients étrangers.

### **3.4. Les raisons industriels**

L'internationalisation est motivée par des avantages économiques liés aux besoins techniques de l'entreprise, tels que les économies d'échelle, la production en masse à moindre coût unitaire et l'amortissement des frais de recherche et développement.

- **Réaliser une économie d'échelle :** La multiplication des marchés pour une entreprise signifie qu'elle étend ses activités sur plusieurs marchés, ce qui peut lui permettre de réaliser des économies d'échelle. Les économies d'échelle se produisent lorsque les coûts unitaires de production diminuent à mesure que la production augmente. En d'autres termes, lorsque l'entreprise produit plus, elle peut généralement produire chaque unité à un coût inférieur. Lorsque l'entreprise se développe sur de nouveaux marchés, elle peut bénéficier de plusieurs avantages économiques qui lui permettent de réduire ses coûts de production et de réaliser des économies d'échelle au niveau de la production, des approvisionnements, de la recherche et développement.
- **La diminution des coûts de production :** L'investissement à l'étranger peut offrir des avantages concurrentiels significatifs en établissant des unités de production dans des pays

offrant des niveaux de salaires compétitifs, des ressources abordables et une productivité élevée. Cette stratégie peut permettre aux entreprises de réduire les coûts de production tout en maintenant une qualité élevée, ce qui peut les aider à rivaliser avec d'autres acteurs du marché et à accroître leur part de marché<sup>32</sup>.

### 3.5. Les raisons d'environnement

L'environnement international peut influencer les entreprises à s'internationaliser et cela par :

- La création du Système Monétaire International (SMI) en 1944, suivi de l'accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT) en 1947, puis de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) en 1995, ont contribué à l'ouverture des marchés mondiaux. Le SMI a permis de stabiliser les taux de change et de faciliter les échanges internationaux en créant une monnaie de référence, le dollar américain, et en établissant un système de convertibilité des monnaies.
- Le GATT a favorisé la libéralisation des échanges en réduisant progressivement les barrières douanières et en favorisant l'expansion du commerce mondial. Quant à l'OMC, elle a pour mission de promouvoir le libre-échange en encourageant la réduction des barrières tarifaires et non tarifaires et en aidant les pays membres à négocier des accords commerciaux.

### 3.6. Les raisons Commerciales

L'ensemble des raisons qui permettent à l'entreprise d'exploiter les opportunités commerciales dans d'autres pays sont :

- **Augmenter les ventes** : l'objectif principal de toute entreprise est généralement d'augmenter ses ventes afin de générer plus de revenus et de bénéfices. L'entreprise peut chercher à augmenter ses ventes et élargir sa clientèle en exploitant des nouveaux marchés étrangers.
- **Limiter la saisonnalité des ventes** : Lorsqu'une entreprise est active uniquement sur son marché national, elle est souvent confrontée à des fluctuations saisonnières de la demande. Par exemple, une entreprise vendant des produits liés à la saisonnalité comme les vêtements d'hiver peut connaître une forte baisse de ses ventes pendant les mois d'été. En revanche, si l'entreprise décide d'étendre ses activités commerciales à l'étranger, elle peut

---

<sup>32</sup> François. D: " Marketing international", 4ème édition, Ed Dunod, 2002, p.28.

compenser cette baisse de la demande nationale en vendant des produits dans d'autres pays où la saisonnalité est différente.

- **Etendre le cycle de vie international du produit :** Exporter un produit permet de prolonger sa durée de vie en tirant parti des écarts de développement économique et des disparités dans les habitudes d'achat. De plus, certains stades du cycle de vie du produit encouragent l'internationalisation, notamment la phase de croissance qui permet de réaliser des économies d'échelle grâce à l'exportation, et la phase de maturité qui incite à produire à l'étranger pour satisfaire les marchés locaux et profiter de coûts compétitifs.

### 3.7. Les raisons financières

Les entreprises bénéficient d'avantages financiers en s'internationalisant grâce à de nouvelles sources de financement et à la profitabilité des opérations de change.

- **Exploration de nouvelles sources de financement :** Les entreprises peuvent s'internationaliser pour accéder à de nouvelles sources de financement, telles que des investisseurs étrangers ou des marchés de capitaux internationaux. Cela leur permet d'obtenir des fonds à des taux d'intérêt plus avantageux ou de diversifier leur base d'investisseurs. Par exemple, elle peut obtenir des investissements étrangers, accéder à des programmes de subventions internationales ou encore lever des fonds auprès de banques étrangères.
- **Augmentation du chiffre d'affaires :** Les entreprises cherchent à élargir leur base de clients et à augmenter leur chiffre d'affaires en se développant sur de nouveaux marchés internationaux. Cela leur permet de compenser les ralentissements économiques dans leur marché domestique et d'augmenter leur potentiel de croissance.
- **Réduction les coûts de production :** Les entreprises cherchent souvent à s'internationaliser pour réduire les coûts de production. Par exemple, les entreprises peuvent délocaliser leurs activités de production dans des pays où les coûts de main-d'œuvre sont moins élevés ou où les matières premières sont moins chères. Cela peut leur permettre d'améliorer leur marge bénéficiaire.
- **Les avantages fiscaux :** L'internationalisation permet aux entreprises de se délocaliser vers des pays offrant des avantages fiscaux et réglementaires, souvent appelés "paradis fiscaux", pour échapper aux pressions fiscales de leur pays d'origine. Ces pays proposent des taux d'intérêt attractifs, une libre circulation des capitaux et une utilisation sans contrainte des bénéfices. En s'installant dans ces pays, les entreprises bénéficient d'une

réduction des coûts de capital et d'une pression fiscale allégée, ce qui leur permet d'augmenter leur chiffre d'affaires en payant moins de charges fiscales. Les États cherchent à renforcer leur attractivité en proposant des cadres réglementaires incitatifs pour attirer les entreprises sur leur territoire.

#### **4. Les avantages et les inconvénients de l'internationalisation**

L'internationalisation est un élément crucial pour le développement et la croissance des activités d'une entreprise, mais elle comporte des avantages et des inconvénients qu'il faut prendre en compte.

##### **4.1. Avantages**

L'internationalisation est une stratégie avantageuse, parmi ses avantages on peut citer<sup>33</sup> :

- L'augmentation du marché potentiel : en se développant à l'international, une entreprise peut accéder à de nouveaux marchés et augmenter son chiffre d'affaires potentiel.
- La diversification du risque : en élargissant ses activités à l'étranger, une entreprise peut réduire son risque en évitant de dépendre d'un seul marché ou d'une seule économie.
- La réduction des coûts : en délocalisant certains aspects de ses opérations à l'étranger, une entreprise peut réduire ses coûts de production et améliorer sa rentabilité. Deux types de coûts peuvent baisser grâce à l'internationalisation (les coûts d'approvisionnement, les coûts de production).
- L'acquisition de nouvelles compétences : en travaillant dans un environnement international, une entreprise peut acquérir de nouvelles compétences et connaissances qui peuvent être appliquées dans d'autres domaines.
- L'amélioration de la notoriété de la marque : en se développant à l'international, une entreprise peut améliorer sa notoriété et son image de marque dans le monde entier, ce qui peut renforcer sa position sur son marché d'origine.
- L'élargissement des horizons : l'internationalisation peut offrir aux employés de l'entreprise des opportunités de développement personnel et de carrière en travaillant dans des environnements culturels différents.

---

<sup>33</sup>JOHAN, (B) : *La stratégie d'entreprise*, 3<sup>ème</sup> édition 2013, p179.

- Contournement des barrières douanières (tarifaires et non tarifaires), et l'obtention des gains fiscaux et de change.
- Réalisation des économies d'échelle.

## 4.2. Inconvénients

L'internationalisation des entreprises comporte certains inconvénients, tels que :

- Barrières légales : Les entreprises qui cherchent à s'étendre à l'étranger doivent se conformer à des réglementations et des lois étrangères, qui peuvent être différentes de celles de leur pays d'origine. Cela peut être coûteux et complexe, en particulier dans les pays où la corruption est courante ou les lois sont instables.
- Barrières culturelles : Les différences culturelles peuvent compliquer la communication et les interactions avec les clients, les partenaires et les employés étrangers. Les différences linguistiques, les normes sociales et les coutumes peuvent également être des obstacles à l'internationalisation.
- Risques financiers : L'investissement dans un nouveau marché peut être coûteux, et les entreprises doivent souvent faire face à des fluctuations de change, des taxes d'importation et d'exportation et des coûts d'expédition élevés. Il y a également un risque de perte financière si l'entreprise ne parvient pas à s'adapter à un marché étranger ou si elle rencontre des problèmes économiques dans ce marché.
- Complexité de la logistique : L'expansion à l'étranger peut être compliquée par les différences dans les systèmes de transport, les procédures de douane et les réglementations d'importation et d'exportation. Les entreprises doivent également prendre en compte les différences dans les infrastructures de communication et les services logistiques locaux.
- Difficulté de recrutement : Recruter des employés locaux qualifiés et compétents peut être difficile dans certains pays étrangers, en particulier dans les pays où les compétences sont rares ou les taux de chômage sont bas. Les entreprises doivent également faire face à la difficulté d'attirer des talents internationaux, notamment en raison des barrières linguistiques et culturelles.
- Transfert de technologie à un partenaire local non maîtrisé.

**Section 03 : Les risques et les obstacles des entreprises algériennes à l'international**

L'internationalisation peut offrir de nombreuses opportunités de croissance, mais elle comporte également des risques qu'il est important de prendre en compte. Dans cette section, nous examinerons de plus près ces risques également les actions que les entreprises peuvent mettre en place pour gérer efficacement ces risques et réussir leur internationalisation. Ainsi que les contraintes et les obstacles liés à l'internationalisation des entreprises algériennes.

**1. Les risques d'internationalisation**

**1.1. Le risque économique**

Les crises économiques peuvent affecter indirectement les entreprises en impactant leurs partenaires. Per Yann affirme que le risque économique est lié principalement à l'évaluation de la capacité financière des États et les impacts de la conjoncture économique sur les activités des entreprises. Lorsqu'une crise économique se produit, elle peut affecter indirectement une entreprise en impactant ses partenaires. Par exemple, une entreprise importatrice peut être incapable d'obtenir les produits qu'elle souhaite importer si la crise économique affecte l'activité économique du pays exportateur.

Les entreprises multinationales peuvent être touchées par le risque de marché dans les pays en crise, ce qui peut impacter certaines de leurs filiales. En outre, un environnement économique défavorable peut entraîner une baisse de la consommation privée et des commandes publiques, ce qui peut représenter un risque pour les entreprises produisant des biens et des services pour ce marché en termes de débouchés et de perspectives de croissance.

Une situation économique difficile dans un pays peut impacter les entreprises internationales au niveau des prix, les impôts et les banques. Si le pays est en déflation, une entreprise produisant des biens et des services pour ce pays subira une baisse de ses marges en raison de la diminution des revenus et des coûts stables. Si le pays connaît une forte inflation, les prix des produits importés augmenteront et cela affectera également les marges de l'entreprise. Dans cette situation le gouvernement pourrait choisir d'augmenter les impôts afin de préserver l'équilibre de son solde budgétaire, ainsi que cette hausse des impôts pourrait

avoir un impact direct sur les résultats financiers d'une entreprise ou d'une filiale établie dans ce pays<sup>34</sup>.

## 1.2. Le risque politique

Le risque politique se réfère à la possibilité qu'une entreprise subisse des conséquences négatives suite à des décisions prises par un gouvernement. Dans les pays où la stabilité politique est faible, les entreprises peuvent être confrontées à des risques tels que des troubles civils, des émeutes, des coups d'État ou des guerres<sup>35</sup>. Ces événements peuvent entraîner des perturbations économiques, des pertes de revenus, des retards dans les projets et des pertes de biens pour les entreprises investissant à l'étranger.

Pour cela, lorsqu'il s'agit de faire des affaires avec des entreprises dans des pays où le risque politique est élevé, il est crucial de tenir compte de plusieurs facteurs. Pour investir dans ces pays, il est primordial d'anticiper et de gérer ce risque afin de limiter ses conséquences. Recourir à des assurances apparaît comme la méthode la plus fiable et la plus efficace pour se protéger.

## 1.3. Le risque de change

Lorsqu'une entreprise se développe à l'étranger et réalise des transactions commerciales dans des devises étrangères, elle s'expose à un risque de change<sup>36</sup>. Ce risque se produit lorsque les taux de change entre la monnaie du pays ciblé et la monnaie nationale fluctuent.<sup>37</sup>

Le risque majeur pour les exportateurs est l'incertitude entourant les fluctuations et les évolutions des taux de change. La baisse de la devise de paiement entraîne la diminution de la marge bénéficiaire de l'entreprise, car elle devra supporter des coûts plus élevés pour produire et exporter ses produits, tandis que les revenus de vente seront réduits. Cela peut également rendre les produits de l'entreprise moins compétitifs sur le marché international, car ils seront plus chers pour les acheteurs étrangers. Ainsi, pour se prémunir contre ce risque, il est impératif de mettre en place des stratégies internes ou de transférer la couverture à des entités externes.

---

<sup>34</sup> PER, (Yann): *L'internationalisation du risque pays : un défi pour les entreprises multinationales ?*, BSI Economics, (consulté le 10/04/2023 à 21h54), disponible sur : <https://bsi-economics.org/lin-ternationalisation-du-risque-pays-un-defi-pour-les-entreprises-multinationales/>.

<sup>35</sup> Idem

<sup>36</sup> BARRELIER A. et al, « Exporter : pratique du commerce international » Editions Foucher, Paris 2003, p. 339.

<sup>37</sup> LEGRAND (G), et MARTINI (H) : *Management des opérations de commerce international*, DUNOD, 6eme édition, Paris, 2003, P. 322.

Parmi les méthodes de gestion et de couverture de risque de change on trouve :

- **Le termaillage** : est une technique financière de la gestion des risques de change, elle consiste à réduire ce risque en ajustant le calendrier des paiements et des rapatriements. Le but est de minimiser les pertes potentielles causées par les fluctuations des taux de change.

Le tableau ci-dessous décrit les principales décisions que les entreprises doivent prendre en fonction de la tendance des taux de change :

**Tableau 3** : Opérations à entreprendre suite à la tendance de la devise.

Opérations Tendances	Importations	Exportations
La devise s'apprécie	Accélérer le paiement	Retarder le rapatriement
La devise se déprécie	Retarder le paiement	Accélérer le rapatriement

**Source:** BARRELIER, (A) et al, « Exporter : pratique du commerce international », Editions Foucher, Paris, 1992, p. 406.

- **La compensation** :

La méthode de compensation consiste à compenser les paiements effectués dans des devises différentes en les combinant de manière à minimiser les flux de trésorerie. Cette technique est couramment utilisée par les entreprises qui effectuent des transactions d'import-export pour régler leurs créances et leurs dettes dans des devises de la même unité monétaire. Elle implique l'affectation du paiement d'une créance libellée dans une devise au règlement d'une dette libellée dans cette même devise. Par exemple, si une entreprise française doit payer un fournisseur américain en dollars américains, mais que le fournisseur doit également payer un fournisseur français en euros, les deux paiements peuvent être compensés pour réduire les frais de change.

Les entreprises peuvent se faire aider par des organismes externes pour se protéger contre le risque de change. En utilisant les produits financiers appropriés proposés par les banques et les organismes d'assurance, une entreprise peut se protéger contre le risque de change potentiel associé à un contrat qui n'est qu'une éventualité. Cette stratégie permet à

l'entreprise de se protéger contre les fluctuations des taux de change si le contrat est effectivement signé, tout en évitant tout engagement si la transaction ne se concrétise pas.

#### **1.4. Le risque juridique**

Le risque juridique se réfère à la possibilité de rencontrer des difficultés liées à la diversité de l'environnement juridique international dans lequel une entreprise opère dans différents pays, sans bénéficier d'un cadre juridique homogène résultant d'une loi ou d'une juridiction supranationale.

- **Non-conformité aux réglementations locales** : chaque pays a ses propres lois et réglementations en matière de commerce, de travail, de fiscalité, etc. L'entreprise doit s'assurer qu'elle est en conformité avec ces réglementations dans chaque pays où elle opère. En cas de non-conformité, elle peut faire face à des sanctions financières, à des litiges et à une réputation négative.
- **Difficultés contractuelles** : lorsque l'entreprise conclut des contrats avec des partenaires étrangers, il peut y avoir des différences dans les pratiques contractuelles et les exigences juridiques. L'entreprise doit s'assurer que les contrats sont clairs, complets et applicables dans chaque pays concerné.
- **Litiges transfrontaliers** : les litiges peuvent survenir entre l'entreprise et ses partenaires étrangers, les clients, les fournisseurs, les employés, etc. Les différences dans les systèmes juridiques et les cultures peuvent rendre la résolution de ces litiges très complexe.
- **Propriété intellectuelle** : la protection de la propriété intellectuelle peut varier considérablement d'un pays à l'autre. L'entreprise doit s'assurer que ses marques, brevets, droits d'auteur et autres propriétés intellectuelles sont protégés dans chaque pays où elle opère.
- **La corruption** : la corruption peut être un problème dans certains pays et peut affecter les entreprises étrangères qui y opèrent. L'entreprise doit s'assurer qu'elle respecte les lois anti-corruption et qu'elle a des politiques et des procédures en place pour prévenir la corruption.

Le risque réside également dans la possibilité de changements législatifs ou réglementaires, ce qui implique une altération du cadre juridique régissant les opérations des

entreprises, notamment en matière de droit commercial, de droit des sociétés et de droit fiscal<sup>38</sup>.

La prévision du risque juridique lié à la gestion des conflits est cruciale lors de la rédaction des contrats internationaux. L'entreprise peut prendre plusieurs mesures pour limiter ce risque, notamment :

- Prévoir dans le contrat international une clause de médiation et une clause d'arbitrage, également appelée clause compromissoire, qui définit le droit applicable à l'arbitrage, le fond le litige, ainsi que la juridiction compétente en cas d'échec de l'arbitrage ;
- Utiliser les incoterms Utiliser les incoterms ;
- Consulter et se référer aux conventions internationales ;
- Adapter un système connu.

### **1.5. Le risque culturel**

Le risque culturel d'internationalisation est le risque que les différences culturelles entre les pays deviennent un obstacle à la réussite d'une entreprise qui se développe à l'étranger. Cela peut se produire lorsque les entreprises ne parviennent pas à comprendre ou à s'adapter aux normes culturelles et aux pratiques commerciales locales.

Les risques culturels peuvent être liés à plusieurs aspects, notamment les différences de langues, de coutumes, de traditions, de valeurs et de comportements. Ces différences peuvent influencer la façon dont les clients et les partenaires commerciaux perçoivent l'entreprise, ainsi que la manière dont les employés interagissent les uns avec les autres.

Pour minimiser le risque culturel, les entreprises doivent être conscientes des différences culturelles et s'adapter en conséquence. Cela peut inclure l'embauche de personnel local, l'adaptation des produits et des services pour répondre aux besoins locaux, et la formation des employés pour qu'ils comprennent et respectent les cultures locales.

### **1.6. Le risque commercial**

Le risque commercial peut être défini comme la probabilité que l'acheteur ne puisse pas régler ses obligations financières, ce qui peut avoir des conséquences néfastes pour l'entreprise. Ce risque peut avoir diverses origines, telles que la détérioration financière de l'acheteur ou son refus de respecter les termes du contrat. Il peut également englober d'autres

---

<sup>38</sup> AMELON, (Jean-Louis) : Op.cit, P. 235.

aspects de la transaction, tels que les retards de livraison de marchandises ou le non-respect des engagements contractuels. En somme, le risque commercial est la menace potentielle pour la viabilité de l'entreprise qui découle du non-paiement de la créance financière due par l'acheteur.<sup>39</sup>

Pour gérer le risque commercial, il est recommandé à l'entreprise de :

- Transférer le risque de crédit aux compagnies d'assurance publiques ou privées ;
- La bonne sélection des instruments et des techniques de paiement puisqu'ils ne fournissent pas tous le même niveau de garantie. Par exemple le crédit documentaire irrévocable constitue une solution de sécurité optimale pour le vendeur en assurant une couverture contre les risques commerciaux. Il offre une double garantie en permettant à l'importateur de recevoir la marchandise et à l'exportateur de recevoir le paiement.

### **1.7. Le risque logistique**

L'internationalisation d'une entreprise peut comporter des risques logistiques importants, liés à la gestion de la chaîne d'approvisionnement et de la distribution à l'étranger.

Parmi ces risques on trouve :

- **La complexité de la chaîne d'approvisionnement** : Lorsqu'une entreprise s'internationalise, elle doit gérer des fournisseurs et des partenaires commerciaux dans différents pays, ce qui peut compliquer la chaîne d'approvisionnement et la rendre plus difficile à gérer.
- **Les barrières douanières et réglementaires** : Les entreprises peuvent être confrontées à des barrières douanières et réglementaires lorsqu'elles exportent ou importent des produits. Cela peut entraîner des retards ou des coûts supplémentaires pour l'entreprise.
- **Les différences culturelles** : Les différences culturelles entre les pays peuvent affecter la logistique de l'entreprise, notamment en termes de temps, de calendrier et de processus.
- **La gestion des stocks** : Les entreprises internationales doivent gérer des stocks dans différents pays, ce qui peut être difficile à gérer en raison de la distance et des différences de demande.

---

<sup>39</sup> RICHA, (K) et CHERIFI, (N) : *La stratégie d'internationalisation des entreprises algériennes vers le marché africain Etude de cas : ATM Mobilis*, mémoire de master en sciences commerciales (option : affaires internationales), Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2022, P34.

- **La sécurité des produits :** Les entreprises doivent être en mesure de garantir la sécurité de leurs produits dans différents pays, en conformité avec les normes et réglementations locales.
- **Les risques de transport :** Le transport de marchandises à l'étranger comporte des risques tels que la perte, le vol, les dommages, la saisie et la contamination. Il est important de déterminer qui est responsable du transport avant l'expédition et de souscrire une assurance adéquate. Les incoterms, des conditions de vente internationales établies par la (CCI), précisent les rôles et les responsabilités de chaque partie concernant les risques de transport. Il est fortement recommandé de se faire accompagner par un transitaire pour faciliter le processus.

## 1.8. Le risque lié à l'éthique

Il peut être difficile de maintenir un haut niveau d'éthique et d'agir en bon citoyen lorsque les activités commerciales ont lieu à l'étranger. Les entreprises opérant à l'international peuvent être confrontées à des défis qui mettent en question leurs valeurs. Dans ces situations, il est crucial de rester vigilant car les coutumes et les réalités humaines varient d'un pays à l'autre. Pour cette raison, il est important de s'assurer que les partenaires et fournisseurs étrangers respectent les règles éthiques et les valeurs morales de l'entreprise, et agissent de manière appropriée dans leurs différentes zones d'activité.<sup>40</sup>

## 1.9. Le risque de prospection

La prospection d'un marché étranger est une étape cruciale pour une entreprise souhaitant s'internationaliser. Effectuer des démarches de prospection à l'étranger est essentiel pour acquérir de nouveaux clients et des contrats, mais cela représente un coût supérieur à celui du marché national. En effet, cela peut inclure des frais tels que la participation à des foires et salons à l'étranger, des missions à l'étranger et la traduction de documents. Par conséquent, il est possible que les dépenses engagées ne puissent pas être entièrement couvertes. Ce risque persiste tant qu'un volume suffisant de nouvelles affaires n'a pas été acquis pour compenser les coûts engagés.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> <https://www.desjardins.com/coopmoi/entreprises/fiches-conseils/quels-risques-lies-commerce-international-comment-gerer/index.jsp> (Consulter le 15/05/2023 à 11h43)

<sup>41</sup> AMELON (J-L) : Op.cit, P. 227.

### **1.10. Autres risques**

Il existe d'autres risques moins connus qui peuvent affecter le succès d'une expansion internationale, tels que :

- **La durée** : Développer de nouveaux marchés nécessite une patience considérable ainsi qu'un investissement en temps avant d'obtenir des résultats tangibles.
- **Coût élevé** : L'internationalisation implique des investissements importants et des coûts persistants tels que : ( Études de marché, coûts des déplacements, frais de transport, taxes douanières...), il est nécessaire d'avoir une trésorerie suffisante pendant une période prolongée.
- **L'environnement international incontrôlable** : Il y a des changements qui peuvent surgir de manière inattendue et brusque, et qui peuvent potentiellement mettre l'entreprise en danger. Ces changements peuvent être liés à des modifications de réglementations ou de lois, en particulier en matière de douane, des fluctuations des taux de change et des instabilités qui créent un risque pour les investissements étrangers dans certains pays.
- **La sous-estimation des coûts** : La prise d'un engagement à l'échelle internationale implique souvent une vision à long terme axée sur la rentabilité. Cependant, il est souvent difficile d'obtenir des informations précises sur les marchés et de les contrôler. Pour élaborer un plan stratégique efficace, il est nécessaire de gérer efficacement les outils de veille technologique. Malheureusement, il est fréquent que les prévisions de bénéfices pour un nouveau marché soient surestimées tandis que les coûts d'accès sont sous-évalués, les mauvaises évaluations entraînent le plus souvent :
  - La fiabilité changeante et parfois imprécise des informations et les données locales ;
  - La sous-estimation de l'impact de la culture, de la langue, de la distance et de la situation économique sur les résultats ;
  - Les coûts d'exploitation du marché sont sous-évalués en raison d'une évaluation inadéquate des bénéfices concurrentiels des partenariats ou des adversaires présents dans le pays étranger, qu'ils soient locaux ou étrangers, publics ou privés.

- **Technique** : Les équipements destinés à des pays moins développés sont souvent utilisés dans des conditions atypiques (climat, humidité, infrastructures d'approvisionnement en énergie, service d'entretien inexpérimenté, etc.<sup>42</sup>) pouvant engager la responsabilité du constructeur. Les transferts de technologie par le biais de la cession de brevets à des acheteurs locaux peu fiables ou peu qualifiés peuvent compromettre la réputation d'une entreprise internationale en matière d'industrie sérieuse ou de prestation de qualité.

## **2. Les obstacles du développement international des entreprises algériennes**

Lorsqu'une entreprise décide de s'engager à l'international, elle doit faire face à des défis et des exigences supplémentaires par rapport à ses activités nationales. Les entreprises algériennes, tout comme d'autres, sont confrontées à des contraintes et des difficultés qui entravent le bon déroulement de leurs opérations d'internationalisation. Voici quelques obstacles fréquemment rencontrés :

### **2.1. Les obstacles liés à la logistique internationale**

Les contraintes liées à la logistique internationale peuvent avoir un impact significatif sur les activités d'exportation des entreprises. Voici quelques-unes de ces contraintes <sup>43</sup>:

- Les procédures administratives et portuaires complexes et lentes ;
- Dommages aux marchandises ;
- Les retards dans le traitement des marchandises aux ports ;
- L'entreposage inadéquat des marchandises aux ports ;

En Algérie, les coûts liés aux opérations logistiques sont souvent supérieurs à la moyenne mondiale, ce qui peut rendre les entreprises moins compétitives sur les marchés internationaux. Les délais longs, la dispersion des lieux où s'effectuent les formalités (douanes, ports) et les coûts élevés sont autant de facteurs qui pénalisent la compétitivité des produits algériens.

Les ports algériens souffrent d'un manque d'équipements et d'espace, ce qui entraîne des contraintes pour les exportateurs. Les retards dus au manque de matériel et d'équipements de manutention, la saturation des ports et les délais de dédouanement longs sont des problèmes

---

<sup>42</sup> Cécile RENOUARD, « les responsabilités éthique des multinationales », PUF, Paris 2007, Pp 141-142.

<sup>43</sup> Centre d'Etudes des Transports pour la Méditerranée "CETMO" « Le secteur logistique sur la rive sud de la Méditerranée Occidentale », octobre 2010, p. 10. Consulté le 27/05/2023 à 18h35 <https://docplayer.fr/10426664-Le-secteur-logistique-sur-la-rive-sud-de-la-mediterranee-occidentale.html>.

courants qui peuvent entraver la logistique internationale en Algérie. Il est important pour les entreprises de mettre en place des stratégies efficaces de gestion de la logistique internationale afin de minimiser ces contraintes et d'améliorer leur compétitivité sur les marchés mondiaux. Cela peut inclure des partenariats avec des prestataires logistiques expérimentés, l'utilisation de technologies de suivi et de gestion des stocks, ainsi que la recherche de solutions alternatives de transport et de distribution.

## **2.2. Les obstacles liés aux ressources et aux compétences<sup>44</sup>**

Les entreprises algériennes sont confrontées à plusieurs contraintes en termes de ressources et de compétences pour leur développement international. Voici les principaux facteurs qui font défaut :

- Manque d'experts en management, de gestionnaires et de techniciens qualifiés : Il y a une pénurie d'experts en management et de professionnels qualifiés dans les entreprises algériennes. Cela limite leur capacité à mettre en œuvre des stratégies de gestion adaptées à l'internationalisation et à adopter les systèmes et techniques de gestion nécessaires.
- Difficulté d'accès aux compétences managériales : Les entreprises algériennes font face à des difficultés pour accéder à des compétences managériales spécialisées dans l'internationalisation. Cela peut entraîner des problèmes lorsqu'il s'agit de développer des marchés étrangers.
- Défaillances dans la formation des ressources humaines spécialisées à l'export : Il y a un manque de programmes de formation adaptés pour les professionnels impliqués dans l'exportation. Cela limite la capacité des entreprises à développer des compétences spécifiques à l'exportation et à intégrer ces ressources au sein de leurs activités.
- Manque de personnel maîtrisant les langues étrangères : Le manque de personnel capable de communiquer efficacement dans les langues étrangères peut constituer un obstacle à l'internationalisation des entreprises algériennes. La maîtrise des langues étrangères est essentielle pour réussir sur les marchés internationaux.

---

<sup>44</sup> ARROUCHE (N) : *Essai d'analyse de la politique de soutien aux exportations hors hydrocarbures en Algérie: contraintes et résultats*, mémoire de magister en sciences économiques, Université de Tizi-ouzou, 2014. Pp. 135-136.

- Retard dans la mise à niveau des produits et des processus : Les entreprises algériennes peuvent éprouver des difficultés à moderniser leurs produits et leurs processus pour répondre aux normes et aux exigences des marchés internationaux. Cela peut entraîner un retard technologique et une faiblesse de l'accumulation technologique au sein des entreprises.

Il est également important de noter que la culture organisationnelle peut constituer un obstacle à l'internationalisation. Une culture d'entreprise trop rigide et limitée géographiquement peut freiner l'impulsion d'internationalisation et entraîner de nombreuses difficultés lors de l'ouverture de l'entreprise sur les marchés étrangers.

### **2.3. La complexité de l'encadrement financier et bancaire**

D'après la plupart des dirigeants algériens l'accompagnement bancaire et financier des exportateurs est l'une des contraintes les plus importantes. Cela pose de nombreux problèmes, notamment <sup>45</sup>:

- Difficultés de transfert des devises : Il y a des difficultés à transférer les devises nécessaires pour payer les frais de prospection à l'étranger. La réglementation actuelle fixe des frais de mission limités et exige souvent des procédures lentes et complexes.
- Récupération des taxes : Il existe des difficultés pratiques pour récupérer certaines taxes, en particulier la TVA.
- Procédures d'autorisation de crédit à l'exportation : Les procédures pour obtenir une autorisation de crédit à l'exportation sont trop lentes, ce qui dépasse le délai fixé pour le rapatriement (120 jours) de la valeur des marchandises exportées.

### **2.4. Les obstacles administratifs**

Les exportateurs algériens citent la complexité des procédures administratives comme l'un des principaux obstacles. Les délais sont très longs et les procédures ainsi que les documents nécessaires sont toujours complexes et lourds à chaque étape, ce qui décourage souvent les entrepreneurs<sup>46</sup>. Un exemple concret concerne les entreprises de production qui bénéficient d'une exonération des droits de douane dans le cadre des accords de libre-échange,

---

<sup>45</sup> ARROUCHE (N) : Op.cit, P. 152.

<sup>46</sup> ARROUCHE (N) :Op.cit, P. 177.

principalement pour les matières premières et les équipements. Cependant, cette exonération est soumise à une licence "statistique" délivrée par le département du Ministère du commerce. Le dossier requis pour bénéficier de cette exonération est si complexe et lourd qu'il doit être présenté à chaque opération d'importation.

### **3. Leviers du développement international des entreprises algériennes**

Les leviers du développement international des entreprises algériennes se révèlent essentiels pour surmonter les obstacles. Ces leviers englobent des facteurs clés tels que les initiatives gouvernementales, les avantages économiques, les partenariats internationaux, l'amélioration de l'infrastructure logistique, la formation des entrepreneurs, la diversification des sources de financement, l'adoption de nouvelles technologies, la coopération interentreprises et l'exploration de nouveaux marchés

- ✓ **Encourager les partenariats internationaux** : Le gouvernement algérien pourrait faciliter les partenariats entre les entreprises locales et les entreprises étrangères. Cela pourrait se faire en organisant des événements de mise en réseau, en offrant des incitations fiscales ou en créant des zones économiques spéciales où les entreprises internationales pourraient s'installer et collaborer avec les entreprises algériennes.
- ✓ **Renforcer les liens commerciaux régionaux** : L'Algérie pourrait chercher à renforcer les liens commerciaux avec les pays voisins et d'autres pays de la région. Cela pourrait se faire par le biais d'accords commerciaux bilatéraux, de la participation à des organisations régionales ou de la création de corridors commerciaux pour faciliter les échanges commerciaux.
- ✓ **Investir dans les infrastructures** : Pour encourager le développement international des entreprises algériennes, il est essentiel d'investir dans les infrastructures, telles que les ports, les aéroports, les réseaux de transport terrestre et les technologies de l'information et de la communication. Des infrastructures modernes et efficaces faciliteront les échanges commerciaux avec d'autres pays.
- ✓ **Favoriser l'innovation et la recherche et développement** : Le gouvernement pourrait encourager les entreprises à investir dans l'innovation et la recherche et développement (R&D). Cela peut se faire en offrant des incitations fiscales pour les dépenses liées à la R&D, en établissant des partenariats entre les entreprises et les universités, et en facilitant l'accès aux financements pour les projets innovants.

- ✓ **Promouvoir l'image de marque de l'Algérie à l'international** : Il est important de promouvoir l'image de marque de l'Algérie à l'étranger en mettant en valeur ses atouts économiques, ses ressources naturelles, son patrimoine culturel et son potentiel commercial. Cela peut attirer l'attention des investisseurs étrangers et des partenaires commerciaux potentiels.
- ✓ **Fournir un soutien financier aux entreprises** : Le gouvernement peut mettre en place des programmes de soutien financier tels que des subventions, des prêts à taux préférentiels ou des fonds d'investissement pour aider les entreprises algériennes à développer leurs activités à l'international. Ce soutien financier peut aider les entreprises à surmonter les obstacles financiers liés à l'expansion internationale.
- ✓ **Renforcer l'éducation et la formation professionnelle** : Pour favoriser le développement international des entreprises, il est important de former une main-d'œuvre qualifiée. Le gouvernement peut investir dans l'éducation et la formation professionnelle en mettant l'accent sur les compétences requises pour réussir sur les marchés internationaux, tels que la maîtrise des langues étrangères, la gestion interculturelle et les compétences en marketing international.

## **Conclusion**

L'internationalisation des entreprises est le processus par lequel celles-ci étendent leurs activités au-delà des frontières de leur pays d'origine. Les fondements théoriques de l'internationalisation remontent à des travaux anciens qui ont souligné l'importance du commerce international. Ce processus est accompagné du choix d'une approche internationale qui oriente la stratégie et le développement des activités à l'étranger de l'entreprise.

La mondialisation économique offre aux entreprises des opportunités d'implantation et d'acquisition de parts de marché à l'étranger, mais elle présente également de nombreux défis importants. Dans ce chapitre, nous avons examiné le concept d'internationalisation des entreprises et les différentes raisons qui motivent leur expansion à l'international. Cela nous a permis d'identifier les avantages et les risques liés à l'internationalisation.

Le processus de développement international varie d'une entreprise à l'autre en raison de leurs ressources et motivations différentes. Les entreprises s'internationalisent pour diverses raisons, telles que la recherche d'avantages concurrentiels, l'acquisition de nouvelles

connaissances et compétences, l'augmentation des profits grâce aux économies d'échelle, l'acquisition de parts de marché étrangères, ainsi que pour accroître leur notoriété et leur chiffre d'affaires. Cependant, l'internationalisation exige une connaissance approfondie des ressources internes de l'entreprise et de son environnement.

Il y a de nombreuses contraintes et difficultés à prendre en compte qui peuvent entraver le succès des entreprises à l'international, en particulier pour les entreprises algériennes. Avant de se lancer dans le commerce international, une entreprise doit avoir une parfaite connaissance de ses ressources internes ainsi que du cadre réglementaire et institutionnel dans lequel elle évoluera. Il ne s'agit pas seulement de maîtriser l'environnement du pays d'origine, mais aussi de comprendre les marchés mondiaux, en particulier ceux dans lesquels elle souhaite développer ses activités.

En conclusion de ce chapitre, il convient de noter que malgré l'intégration de l'Algérie dans une économie de marché et la nécessité pour les entreprises algériennes de s'internationaliser afin de rester compétitives et de croître, elles sont confrontées à de nombreuses contraintes qui rendent cette internationalisation difficile.

## **CHAPITRE II : Processus et stratégies d'internationalisation des entreprises**

### **Introduction**

Le processus d'internationalisation est une étape cruciale pour les entreprises qui souhaitent étendre leur présence sur les marchés étrangers. Dans ce chapitre, nous aborderons les stratégies d'internationalisation, la démarche à suivre pour élaborer une telle stratégie, ainsi que les différentes modalités d'implantation sur les marchés étrangers.

La première section de ce chapitre mettra en évidence les différents types de stratégies d'internationalisation que les entreprises peuvent adopter. Dans la deuxième section, nous nous concentrerons sur la démarche nécessaire pour élaborer une stratégie d'internationalisation efficace. Nous expliquerons les étapes clés du processus d'internationalisation, en mettant l'accent sur l'analyse des marchés étrangers, la sélection des marchés cibles, le développement d'un avantage concurrentiel sur ces marchés et la mise en place d'une structure organisationnelle adéquate.

Enfin, dans la troisième section, nous examinerons les différentes modalités d'implantation sur les marchés étrangers. Nous discuterons des options telles que la création de succursales, les coentreprises, les partenariats stratégiques et les acquisitions d'entreprises existantes. Chaque modalité présente ses propres avantages et défis, et il est essentiel de choisir celle qui correspond le mieux aux objectifs et aux ressources de l'entreprise.

### **Section 01 : La typologie des stratégies d'internationalisation**

Les activités internationales peuvent revêtir différentes formes, allant de l'achat simple de matières premières à l'étranger, à l'exportation, à la production au-delà des frontières du pays d'origine, et même à la vente dans plusieurs marchés étrangers. Généralement, ces activités se développent progressivement. La plupart des entreprises commencent par l'exportation et l'importation. Si un marché présente un potentiel élevé, l'entreprise peut envisager d'établir son propre réseau de distribution, de produire localement ou de concéder une licence de production ou d'utilisation de sa marque pour pénétrer un nouveau marché étranger. Elle peut également former des alliances ou créer des coentreprises. L'étape suivante consiste souvent à élargir la participation en investissant directement dans certains pays, par le biais d'une filiale ou d'une participation dans une entreprise locale. Les entreprises qui s'implantent sur de nouveaux marchés étrangers bénéficient d'avantages qui ne sont pas accessibles à celles qui restent sur leur marché national.

Michael Porter distingue quatre types d'internationalisation selon deux dimensions

- ✓ Le mode de coordination des activités qui signifie comment coordonner ces activités
- ✓ La configuration des activités, c'est-à-dire où et dans combien de pays chaque activité est exercée.

### 1. La stratégie internationale

Une entreprise internationale est une organisation dont le siège social, le système de production et de commercialisation sont basés dans son pays d'origine, et qui souhaite étendre ses activités à d'autres pays. La logique de cette stratégie consiste à développer les compétences et les connaissances nécessaires à la gestion de l'entreprise au niveau national, puis à les transférer au niveau local dans les unités étrangères<sup>47</sup>. L'objectif principal est de tirer parti des ressources techniques, humaines et organisationnelles de la société mère, en les adaptant et en les valorisant pour répondre aux besoins des différents marchés locaux. Cette configuration est particulièrement adaptée aux entreprises qui souhaitent se limiter à quelques pays pour leur expansion internationale, tout en minimisant les coûts liés à la structure et à la coordination.

Les entreprises se trouvant au premier stade du processus d'internationalisation optent souvent pour cette stratégie.

#### ➤ **Caractéristiques**

- Une forte concentration excessive du pouvoir décisionnel, où toutes les entités étrangères sont soumises à la domination de la maison mère dans son pays d'origine.
- Une adaptation insuffisante du produit proposé par l'entreprise sur les marchés internationaux, car les caractéristiques du produit sont principalement déterminées par les conditions du marché d'origine.
- Une faible coordination entre les différentes activités menées à l'échelle internationale.
- Cette approche est souvent adoptée par les petites et moyennes entreprises (PME) qui cherchent à s'initier aux marchés étrangers considérés comme des marchés satellites, leur permettant de saisir les opportunités commerciales sans investir considérablement.

#### ➤ **Les modalités :** Cette stratégie se fait par le biais de trois modes :

---

<sup>47</sup> LEROY. F: «*les stratégies de l'entreprise*», 3eme édition, Ed DUNOD, Paris, 2008, p72.

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

### 2. La stratégie globale

La stratégie globale, consiste à considérer le monde comme un marché unique en adoptant une approche de standardisation. Les entreprises qui adoptent cette approche cherchent à obtenir des économies d'échelle, à partager les coûts et à coordonner les flux à l'échelle mondiale. Elle propose des biens et des services standardisés, en utilisant la même stratégie marketing et commercialisant leurs produits en utilisant une image coordonnée et une marque identique dans tous les marchés<sup>48</sup>.

Cependant, cette stratégie néglige souvent les besoins et les spécificités des marchés locaux. Les entreprises mondiales tentent de surmonter les différences culturelles en gérant leurs équipes et leurs opérations à l'échelle mondiale. Elles cherchent à développer une identité forte, considérée comme l'un des facteurs clés de succès dans cette approche.

Cette stratégie est considéré comme très rare car il est difficile de mettre en place à l'échelle mondiale un système de croissance universel qui repose principalement sur des critères technico-économiques ainsi les différences culturelles ne sont généralement pas prises en compte.

#### ➤ **Caractéristiques**

- Une forte centralisation du pouvoir de décision au niveau de l'entité pivot ;
- Une Forte coordination des activités dispersées dans différents pays afin de répondre de manière harmonieuse à la demande mondiale ;
- Une stratégie à vocation mondiale axée autour d'une politique de standardisation c'est-à-dire que les produits proposés sur les marchés étrangers et national ne sont pas adaptés mais ils sont standardisés avec un marketing mix indifférencié ;
- concentration des outils de production sur les territoires étrangers, le pays d'origine n'étant pas forcément inclus, qui proposent les systèmes d'attributs les plus intéressants;
- L'entreprise globale essaye de dépasser le stade des différences culturelles en gérant au plan mondial.

---

<sup>48</sup> AMELON, (J) et CARDEBAT, (J) : Op.cit, P.171.

➤ **Les modalités :** Les modalités essentielles de globalisation sont :

- Les investissements directs étrangers IDE (pour développer les activités créatrices de valeur);
- Les exportations (les activités sont relativement concentrées dans l'optique de servir le marché mondial).

### 3. La stratégie multinationale

Une stratégie multinationale implique une présence plus étendue et un degré élevé de décentralisation géographique et décisionnelle. Dans ce cas, l'entreprise établit des filiales ou des unités opérationnelles dans différents pays et leur accorde une certaine autonomie dans la prise de décisions liées aux opérations locales. Chaque filiale peut adapter ses produits, ses stratégies marketing et ses activités aux spécificités du marché local. Les filiales peuvent également être impliquées dans des activités de recherche et développement, de production ou de gestion financière. L'objectif principal d'une stratégie multinationale est de s'implanter durablement dans les marchés étrangers en s'adaptant aux spécificités locales et en tirant parti des avantages liés à la proximité géographique et à la compréhension des marchés locaux tout en restant sensibles aux différences culturelles et réglementaires.

➤ **Caractéristiques :**

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

➤ **Les modalités :** La multinationalisation de l'entreprise se fait à partir de trois modes :

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

#### 4. La stratégie transnationale

Le principe clé de cette stratégie est résumé par le slogan avancé par le PDG d'Asea Brown Boveri (ABB) « penser globalement et agir localement ». La stratégie transnationale cherche à combiner les avantages de la coordination centralisée et décentralisée. Les entreprises transnationales cherchent à réaliser une synergie mondiale tout en étant sensibles aux spécificités locales. Elles mettent en place une coordination entre les différentes filiales et unités d'affaires afin de partager des ressources, des connaissances et des meilleures pratiques. La standardisation est utilisée lorsque cela est possible, mais il existe également une adaptation aux différences locales lorsque nécessaire. Les décisions stratégiques sont prises à la fois au niveau central et au niveau local, en fonction des circonstances.

##### ➤ Les caractéristiques

- La prise de décision est décentralisée et répartie, ce qui signifie que les filiales contrôlées jouissent d'une grande autonomie par rapport à la maison mère;
- Une forte coordination entre les activités dispersées sur différentes zones géographiques;
- L'entreprise cherche à concilier les avantages de la standardisation pour les activités en amont de la chaîne de valeur (vision stratégique commune, économies d'échelle, etc.) avec l'adaptation pour les activités en aval (motivation au sein des filiales, produits répondant aux exigences locales, etc.). Elle utilise différents systèmes et attributs pour optimiser ses activités réparties sur un ou plusieurs continents<sup>49</sup>;
- L'entreprise ne donne pas une importance primordiale à son attachement à son pays d'origine et tend à perdre son identité nationale. On peut dire qu'elle évolue dans un environnement multiculturel.

##### ➤ Les modalités : La Trans nationalisation peut se faire par trois méthodes :

- les ventes fermes (exportation, cession de brevets, contrat clé en main...);
- les investissements directs à l'étranger (filiale de production, filiale de distribution, joint-venture...);

---

<sup>49</sup> Eric Maillot, « Stratégies d'internationalisation : une articulation des travaux de porter et perlmutter », 2005/1 (n° 3), p.20.

- les concessions à durée limitée (crédit-bail, concession de licence, franchise...).

### **Section 02 : La démarche d'une stratégie d'internationalisation d'une entreprise**

Le processus d'internationalisation d'une entreprise présente une succession des étapes qu'une entreprise doit suivre avant d'intégrer n'importe quel marché étranger. Ce processus permet de prendre une décision éclairée pour réussir leur expansion à l'échelle internationale.

#### **1. Le diagnostic stratégique**

La maîtrise de l'environnement global, interne et externe est essentielle pour une entreprise afin de mettre en œuvre une stratégie cohérente avec son environnement. Ainsi, un diagnostic stratégique permet à l'entreprise de comprendre son environnement en évaluant l'adéquation entre ses ressources et les facteurs clés de succès. Les ressources détenues par l'entreprise peuvent être considérées comme des atouts ou des faiblesses en fonction de cette évaluation.

##### **1.1. Le diagnostic stratégique interne**

Avant de choisir le secteur dans lequel elles souhaitent opérer et se développer, les entreprises doivent effectuer une évaluation de leurs compétences et de leurs ressources disponibles, notamment financières, technologiques, humaines et commerciales. Cette évaluation permet de déterminer les domaines dans lesquels elles excellent et ceux où elles sont moins performantes<sup>50</sup>.

Le diagnostic stratégique interne d'une entreprise est une évaluation approfondie des différents aspects internes de son fonctionnement. Un diagnostic interne d'une est une analyse des ressources et compétences afin d'identifier ses forces qu'elle devra exploiter pour se démarquer, ainsi que ses faiblesses qu'elle devra combler pour maintenir sa compétitivité. Ce diagnostic vise à évaluer la capacité de l'entreprise à développer un avantage concurrentiel et à s'adapter aux menaces et opportunités de l'environnement externe.

Le diagnostic interne n'a de valeur que s'il est comparé au diagnostic interne des entreprises directement concurrentes, en particulier celle qui est considérée comme la meilleure du secteur, ce processus de comparaison est appelé benchmark.

Pour réaliser ce diagnostic, une analyse peut être menée sur la chaîne de valeur, sur les ressources et sur les compétences.

---

<sup>50</sup> PACSO-BERHO (C): Marketing international, DUNOD, Paris, 2002, Pp.31-32.

### 1.1.1. L'Analyse des ressources internes de l'entreprise

Il s'agit de diagnostiquer les différentes fonctions de l'entreprise de façon à évaluer ses capacités à concurrencer et à maîtriser la gestion à l'international<sup>51</sup>, L'identification de ses ressources stratégiques permet à l'entreprise de savoir quelles sont les ressources qui constituent pour elle une faiblesse et celles qui constituent une force pour obtenir un avantage sur ses concurrents. Les éléments qui peuvent représenter des forces ou des faiblesses pour l'entreprise sont les suivants :

- **Ressources humaines** : Il s'agit du personnel de l'entreprise, y compris ses compétences, ses connaissances, son expérience et sa motivation, savoir-faire. L'analyse des ressources humaines permet de déterminer si l'entreprise dispose du bon talent et de la bonne expertise pour atteindre ses objectifs.
- **Ressources financières** : il s'agit de faire une analyse financière de l'entreprise, elle doit connaître exactement sa situation financière et avoir une surface financière solide pour faire face aux exigences et aléas de l'internationalisation, (capital, fonds de roulement, capacité d'autofinancement, fonds propres, endettement, liquidités, confiance des actionnaires et des banques, etc.).
- **Ressources matérielles** : Il s'agit des actifs physiques de l'entreprise, tels que les installations, les équipements, les machines, outils de production, les véhicules et les stocks. L'analyse des ressources matérielles permet de déterminer si l'entreprise dispose des infrastructures et des outils nécessaires pour soutenir ses activités et atteindre ses objectifs.
- **Ressources technologiques** : Cela comprend les systèmes d'information, les logiciels, les brevets, les droits de propriété intellectuelle, les processus de recherche et développement, ainsi que les capacités technologiques utilisées par l'entreprise pour produire ses biens ou services, gérer ses opérations et interagir avec ses clients Système de gestion de la relation client (CRM), Système de gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCM), logiciel de conception assistée par ordinateur (CAO). L'analyse de ces technologiques permet d'évaluer si l'entreprise dispose des compétences et des infrastructures technologiques nécessaires pour rester compétitive sur le marché.

---

<sup>51</sup> Alliouche, (Rachid) : Cours de Marketing international, p.5.

- **Les ressources organisationnelles** : Il s'agit des structures en charge des opérations internationales, des procédures, des politiques et des pratiques de gestion de l'entreprise. Le diagnostic interne évalue l'efficacité de ces ressources en termes de coordination, de communication, de prise de décision, de gestion des talents et de l'innovation.
- **Les ressources de réputation** : Cela concerne la réputation de l'entreprise auprès de ses parties prenantes, y compris les clients, les fournisseurs, les employés, les investisseurs et le public en général. La réputation peut être évaluée à travers des indicateurs tels que la satisfaction des clients, l'image de marque, la notoriété et la confiance.

### 1.1.2. L'analyse des compétences de l'entreprise

Une compétence désigne la capacité à utiliser des ressources pour atteindre un objectif donné ». Elle fait référence à la capacité d'une entreprise à effectuer efficacement une activité spécifique ou à mettre en œuvre un savoir-faire particulier. Il s'agit d'un avantage ou d'une capacité distincte qui permet à une entreprise de se démarquer de ses concurrents et de créer de la valeur pour ses clients.

L'analyse va porter sur les savoir-faire de l'organisation. Le diagnostic stratégique interne doit permettre d'identifier les compétences clefs d'une organisation, c'est-à-dire celles à l'origine d'un avantage concurrentiel. Il se présente obligatoirement sous forme de tableau et les termes « forces » et « faiblesses » sont attendues<sup>52</sup>.

Une compétence distinctive est une compétence qui permet à l'entreprise de mobiliser ses ressources de manière à obtenir un avantage concurrentiel difficile à imiter, cette compétence doit permettre à l'entreprise de

- Saisir des opportunités et d'éviter les menaces,
- Réduire les coûts et créer de la valeur ajoutée pour les clients.
- Elle doit également être rare, détenue par peu de concurrents directs ou indirects,
- Difficile à imiter par les concurrents actuels ou potentiels<sup>53</sup>.

C'est à partir de ses compétences distinctives que l'entreprise peut :

- Faire évoluer ses activités existantes de façon à conserver un avantage concurrentiel

---

<sup>52</sup> <https://www.maxicours.com/se/cours/le-diagnostic-strategique-interne/> (Consulter le 24/05/2023 à 2h14).

<sup>53</sup> RICHA, (K). CHERIFI, (N) :Op.cit. 66.

- Se lancer dans de nouvelles activités
- Mener des partenariats avec d'autres entreprises pour se développer sur un nouveau marché.

### 1.1.3. Les facteurs clés de succès

Les facteurs clés de succès correspondent aux éléments que vous devez maîtriser pour réussir à vous positionner sur un marché et être suffisamment compétitif. Leur identification est importante dès le début<sup>54</sup>. Les facteurs clés de succès peuvent être de nature très diverse, cela peut être :

- des qualités que l'entreprise doit atteindre (agilité, fiabilité, diversité ...)
- des caractéristiques sur les produits (prix, taille, image, fonctionnalités ...)
- des compétences à maîtriser (technicité, savoir-faire ...)
- des relations spécifiques avec les tiers (fidélisation des clients, exclusivité fournisseur ...)

La réussite d'une stratégie ou d'un plan marketing ne résulte pas que d'un seul facteur clé de succès, mais de plusieurs, chacun ayant une importance ou un poids spécifique.

### 1.2. Le diagnostic stratégique externe

Le diagnostic externe d'une entreprise fait référence à l'évaluation de l'environnement externe dans lequel elle opère. Il vise à identifier les opportunités et les menaces qui peuvent influencer les performances et la stratégie de l'entreprise<sup>55</sup>.

Cette évaluation prend en compte deux niveaux d'environnement : le micro-environnement et le macro-environnement.

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

Afin d'analyser une entreprise et évaluer ses performances, il est crucial de pouvoir déterminer préalablement sa position sur le marché. Pour ce faire, il est nécessaire de mener une étude externe visant à comprendre les différents facteurs environnementaux qui impactent

---

<sup>54</sup> <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/facteurs-cles-de-succes-definition-identification/> (Consulter le 24/05/2023 à 2h56).

<sup>55</sup> AMELON, (J) et CARDEBAT, (J): Op.cit, P. 175.

sa situation économique, ainsi que les stratégies adoptées par les autres concurrents opérant dans le même secteur d'activité<sup>56</sup>.

La méthode PESTEL, créée par Francis Aguilar, est l'outil classique et le plus efficace pour analyser l'environnement externe. Cette approche consiste à identifier et à hiérarchiser les éléments importants de l'entreprise. Elle a été développée dans le contexte de l'analyse des changements et des transformations de l'environnement international afin de mettre en évidence les principales catégories de facteurs macroéconomiques dans lesquelles l'entreprise peut trouver de nouvelles opportunités sur les marchés étrangers. L'objectif est de déterminer les éléments qui impactent l'organisation et qui doivent être pris en compte pour définir sa stratégie de positionnement.

Le modèle PESTEL distingue six catégories de facteurs macro-environnementaux qui peuvent affecter la vie et la croissance d'une entreprise, ce sont<sup>57</sup> : Politique, Économique, Social, Technologique, Écologique, Légal.

- L'environnement Politique : Il s'agit des facteurs liés au gouvernement et à la politique. Cela peut inclure les politiques fiscales, les réglementations, les politiques commerciales, les stabilités politiques, les relations internationales, etc.
- L'environnement Économique : Cela englobe les facteurs économiques tels que la croissance économique, l'inflation, le taux de change, les taux d'intérêt, le chômage, les cycles économiques, les politiques monétaires, etc.
- L'environnement Social: Ce sont les facteurs liés à la société et à la culture. Cela peut inclure les tendances démographiques, les attitudes et les valeurs sociales, les habitudes de consommation, croissance de la population, répartition des revenus, les niveaux d'éducation, la mobilité sociale, les attitudes envers la santé, etc.
- L'environnement Technologique : Cela concerne les avancées technologiques et leur impact sur l'activité. Cela peut inclure l'innovation technologique, l'adoption de nouvelles technologies, les changements rapides, l'obsolescence technologique, les infrastructures technologiques, taux de transferts de technologie, dépenses publiques en recherches et développement, etc.

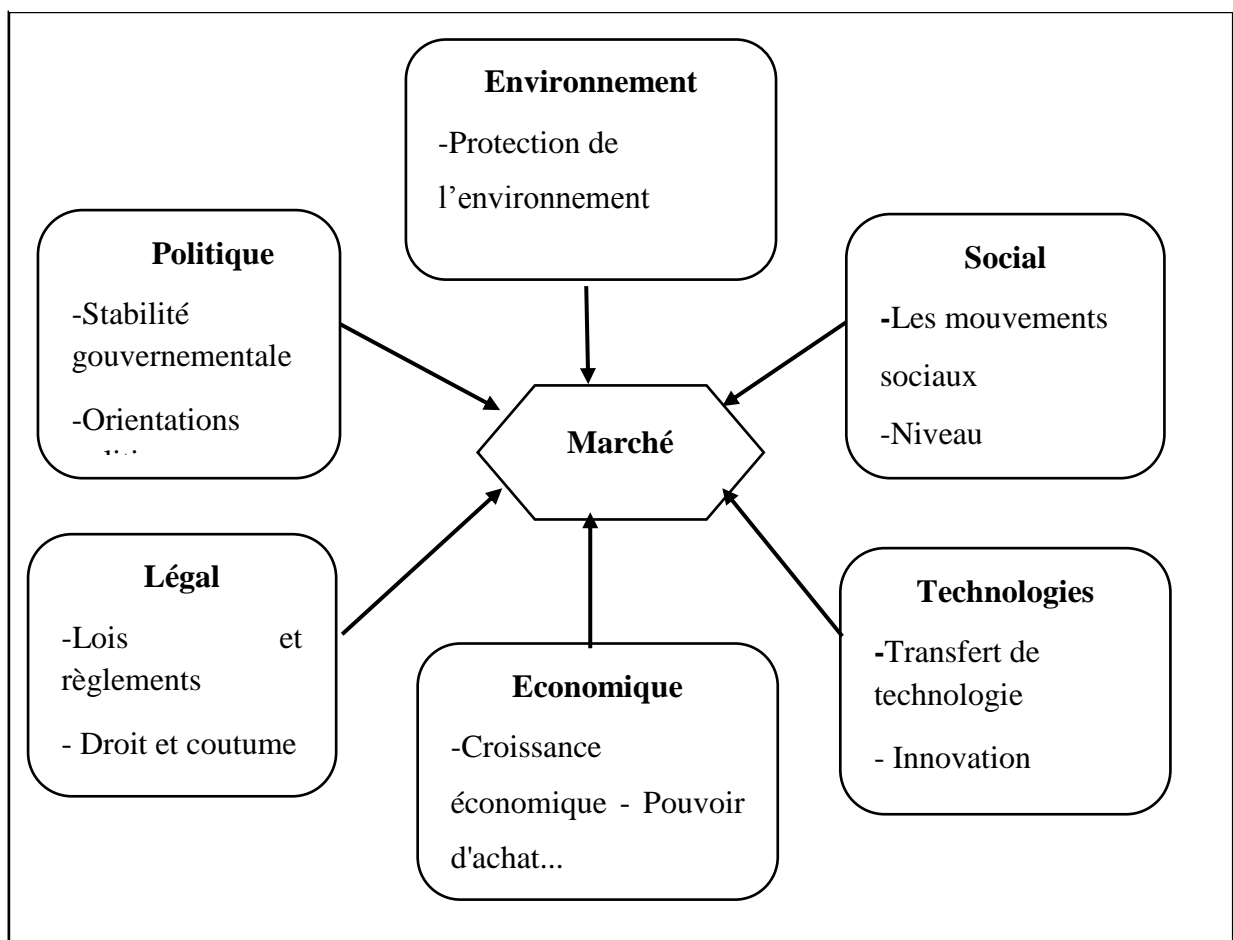
---

<sup>56</sup> MARION, (A) : *le diagnostic d'entreprise : cadre Méthodologique*, Edition ECONOMICA, Paris.1993. P. 199

<sup>57</sup> <https://finom.co/fr-fr/blog/methode-pestel/> (Consulter le 25/05/2023 à 11h08).

- L'Environnement Écologique : Cela englobe les facteurs liés à l'environnement naturel et à la durabilité. Cela peut inclure le changement climatique, les politiques environnementales, la disponibilité des ressources naturelles, la gestion des déchets, les problèmes écologiques, etc.
- Légale: Il s'agit des facteurs liés aux lois et réglementations. Cela peut inclure les lois du travail, les réglementations industrielles, les normes de sécurité, les droits des consommateurs, les brevets, les licences, les réglementations environnementales, etc.

**Figure 5** : L'analyse de l'environnement Pastel



**Source:** Amelon J, Cardebat J, op.cit, p177.

En utilisant la méthode PESTEL, les entreprises peuvent examiner de manière approfondie ces facteurs externes et évaluer leur impact sur leur stratégie commerciale, leur prise de décision et leur performance globale. Cela permet d'anticiper les tendances, d'identifier les opportunités et les menaces, et de s'adapter aux évolutions de l'environnement concurrentiel.

### 1.2.2. L'analyse de micro-environnement :

Le micro-environnement d'une entreprise se réfère à son environnement immédiat. Il englobe divers acteurs tels que les clients, les fournisseurs, les concurrents, les intermédiaires et d'autres partenaires. Ces parties prenantes interagissent les unes avec les autres, exerçant une influence plus ou moins forte en fonction de certaines caractéristiques. L'analyse du micro-environnement est essentielle pour toute entreprise, car elle lui permet de formuler une stratégie adaptée pour pénétrer un marché ou simplement pour survivre dans un environnement concurrentiel<sup>58</sup>.

L'outil simple d'analyse du micro-environnement est le modèle des cinq forces de Michael Porter. Cet outil est conçu pour aider à prendre des décisions stratégiques éclairées en évaluant les cinq variables clés nécessaires à l'étude d'un environnement concurrentiel et à la formulation d'une stratégie appropriée. Ce modèle des cinq forces concurrentielles de Porter est utilisé pour évaluer l'attrait et la compétitivité d'une industrie ou d'un secteur spécifique. L'attrait potentiel du secteur est en fonction du jeu des forces exercées par les cinq grands acteurs économiques : plus ils sont forts, moins le secteur sera attractif.

On utilise le modèle M. Porter pour identifier les forces concurrentielles au sein d'une activité<sup>59</sup>:

- La menace des nouveaux entrants : Cette force évalue la facilité avec laquelle de nouvelles entreprises peuvent pénétrer le marché. Si les barrières à l'entrée sont faibles, cela peut entraîner une concurrence accrue et une diminution des bénéfices potentiels.
- L'intensité de la concurrence intra-sectorielle : Cette force analyse le niveau de concurrence entre les entreprises présentes dans le secteur. Une concurrence intense peut entraîner une pression sur les prix, une diminution des marges bénéficiaires et une nécessité d'innovation et de différenciation pour se démarquer.
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs : Cette force examine la capacité des fournisseurs à influencer les prix, la qualité et les conditions d'approvisionnement. Si les fournisseurs sont puissants, ils peuvent imposer des conditions défavorables aux entreprises, réduisant ainsi leur rentabilité.

---

<sup>58</sup> <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/micro-environnement-entreprise/#outil-analyse> (Consulter le 25/05/2023 à 14h32)

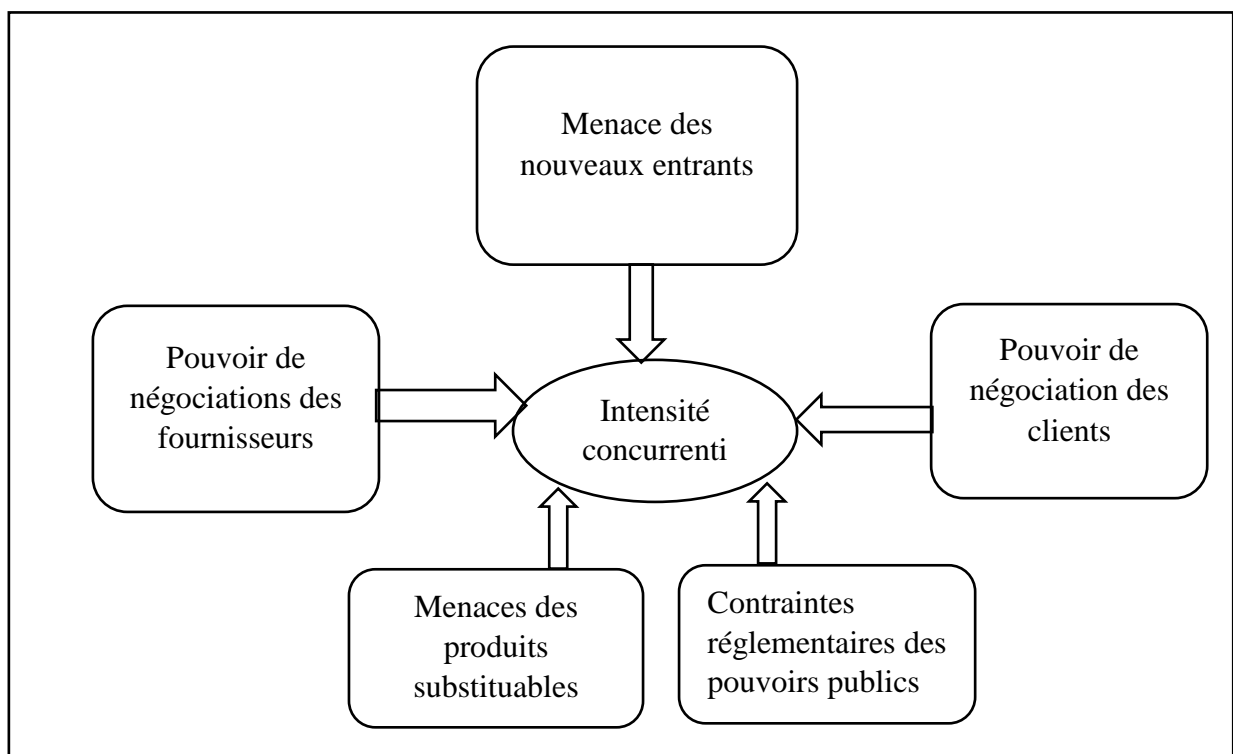
<sup>59</sup> AMELON, (J) et CARDEBAT, (J) : Op.cit . P. 177.

- Le pouvoir de négociation des clients : Cette force évalue la capacité des clients à influencer les prix et les conditions de vente. Si les acheteurs ont un pouvoir de négociation élevé, ils peuvent exiger des prix plus bas ou des conditions plus favorables, ce qui peut réduire les marges bénéficiaires des entreprises.
- La menace des produits de substitution : Cette force considère la disponibilité de produits ou services alternatifs qui pourraient satisfaire les mêmes besoins que ceux de l'industrie étudiée. Si les substituts sont nombreux et attractifs, cela peut limiter les opportunités de croissance pour les entreprises.

Une sixième force a été ajoutée plus récemment par d'autres théoriciens. Il s'agit du :

- Pouvoir des instances de régulation (impact des contraintes réglementaires dans la structuration du secteur, protectionnisme, impôts et taxes etc.). Cependant, cet élément a été désapprouvé par M. Porter.

**Figure 6 :** Analyse des 5+1 forces concurrentielles de M. Porter



**Source:** Amelon J, Cardebat J, op.cit, p.178.

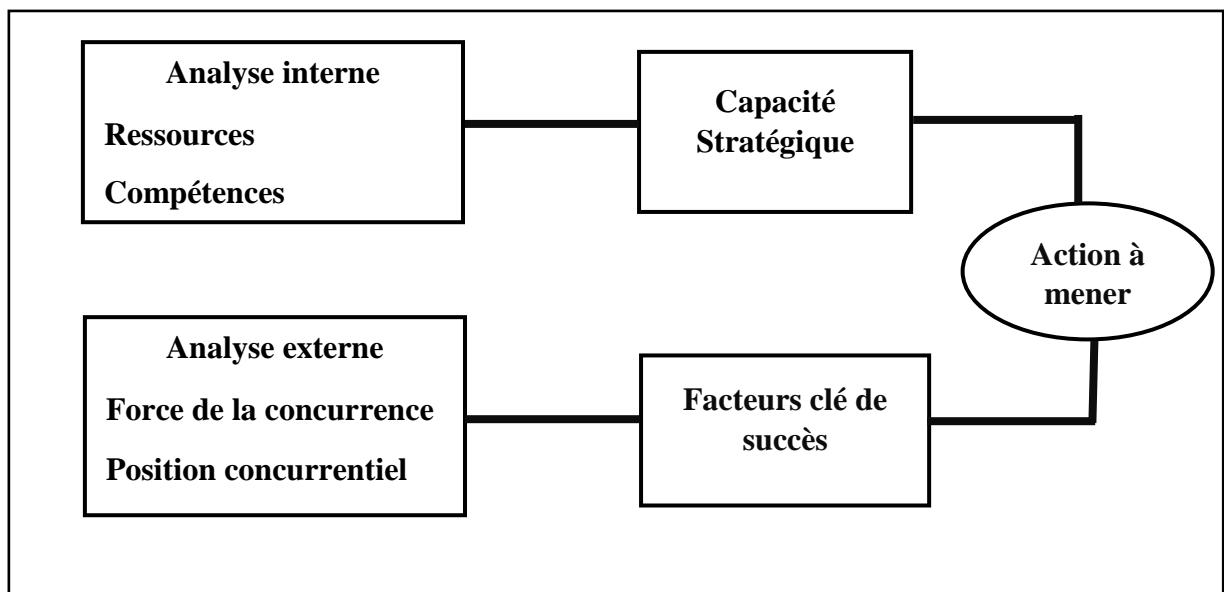
Le modèle de Porter représente schématiquement l'environnement concurrentiel de l'entreprise en simulant une situation de concurrence. L'objectif principal d'une entreprise

étant d'obtenir un avantage concurrentiel durable sur son secteur et donc de générer du profit en résistant à la pression des forces ou menaces qui s'exercent sur elle<sup>60</sup>.

### 1.3. Synthèse du diagnostic stratégique

La matrice SWOT est un outil stratégique qui résume les conclusions essentielles du diagnostic interne et externe dans une matrice claire et ordonnée appelée SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces). Il facilite la définition des choix stratégiques de développement en analysant la situation globale ou d'une activité spécifique de l'entreprise. Cet outil évalue les forces et les faiblesses de l'entreprise en analysant sa situation interne telle que sa santé financière et sa capacité de changement. De plus, il permet d'examiner l'environnement externe, incluant les concurrents actuels et potentiels ainsi que les nouvelles technologies, pour déterminer la position de l'entreprise sur le marché et ses options stratégiques en termes d'opportunités et de menaces.

**Figure 7** : Le schéma d'analyse stratégique pour l'action ciblée.



Source : ALAOUI : Décision marketing/2003-2004, P.3.

Les éléments de la matrice sont les suivants :

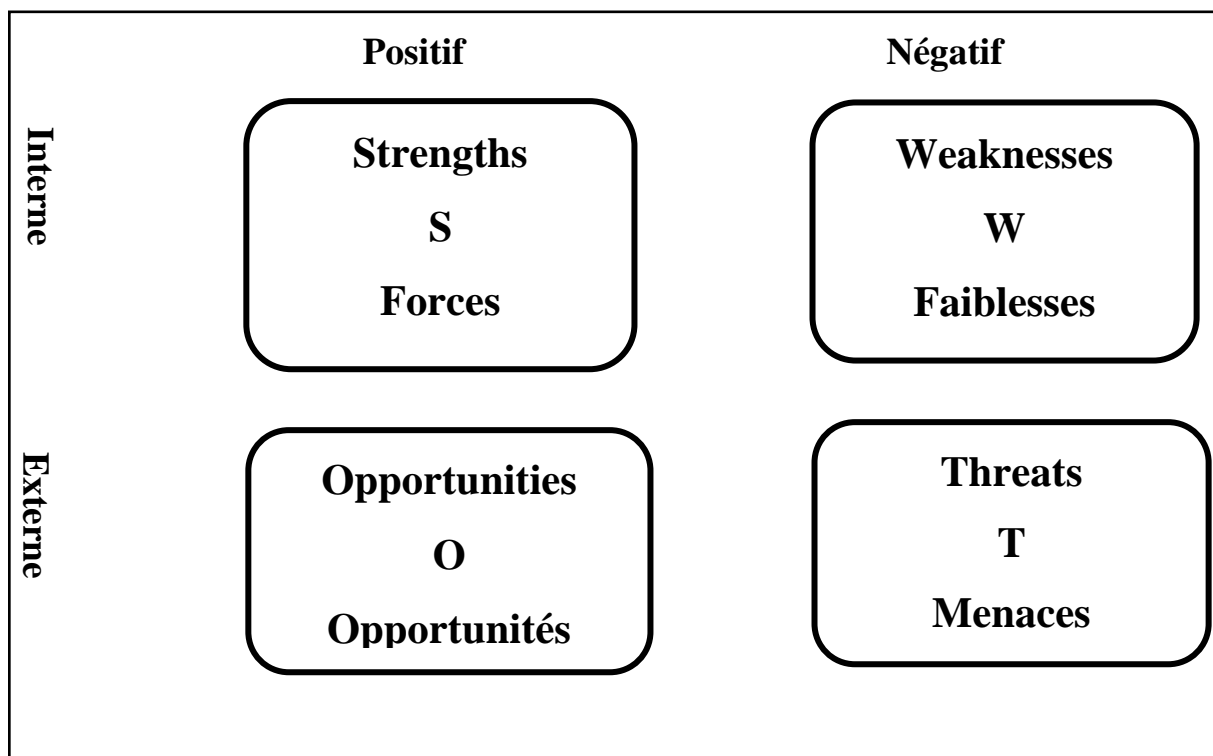
- **Les forces** : Les forces désignent les avantages compétitifs durables de l'entreprise et de ses produits ou services. Ils contribuent à son succès sur le marché. Par exemple, cela peut inclure une part de marché significative, une excellente qualité des produits ou services, ainsi qu'une solide relation client.

<sup>60</sup> <https://www.marense.com/conseil/conseil-en-strategie/5-forces-de-porters/> (Consulter le 25/05/2023 à 16h47)

- **Les faiblesses** : correspondent aux points faibles internes de l'entreprise et de ses produits ou services. Ils représentent des aspects qui peuvent nuire à sa compétitivité. Par exemple, cela peut inclure des produits ou services obsolètes, une baisse de la qualité, etc.
- **Les opportunités** font référence aux facteurs extérieurs et aux tendances du marché qui sont favorables à l'entreprise et dont elle peut bénéficier. Par exemple, cela peut inclure un marché cible en forte croissance, une détérioration de la situation d'un concurrent, un pouvoir d'achat considérable sur le marché cible, etc.
- **Les menaces** sont les obstacles provenant du marché extérieur qui entravent le développement du projet. Par exemple, cela peut inclure des barrières réglementaires, l'arrivée de nouveaux concurrents, la fusion de deux concurrents, etc.

Cependant, l'analyse SWOT ne constitue qu'un point de départ pour la mise en œuvre de la stratégie choisie, car elle ne fournit pas de directives concrètes sur la façon d'atteindre un avantage concurrentiel, et puisque l'entreprise risque de se focaliser sur un facteur interne ou externe va forcément négliger d'autres qui pourraient devenir un avantage concurrentiel.

**Figure 8** : la matrice SWOT



Source : [https://www.researchgate.net/figure/Matrice-SWOT-Linteret-du-modele-SWOT-repose-sur-la-combinaison-de-ces-analyses\\_fig2\\_280077801](https://www.researchgate.net/figure/Matrice-SWOT-Linteret-du-modele-SWOT-repose-sur-la-combinaison-de-ces-analyses_fig2_280077801)

### 2. Le choix du pays d'implantation

Le choix du pays est une étape cruciale dans le processus de décision à l'international. Cependant, il peut être difficile pour une entreprise de prendre cette décision. Par conséquent, il est essentiel de mener une étude approfondie en utilisant les critères suivants:

#### 2.1. Le critère d'attractivité

On considère qu'un pays est attractif lorsqu'il est entouré d'un ensemble d'avantages spécifiques qui le distinguent positivement. L'attractivité est « *une capacité d'un espace national à attirer les investissements étrangers, l'attractivité d'une nation ou d'un territoire n'est pas une notion statique, elle doit être dynamique, car elle est finalement le résultat, d'une part, de la demande des firmes, d'avantage de localisation qui leur permettront de renforcer leur compétitivité (de parts de marché) sur le marché mondial, d'autre part c'est le résultat de l'offre partielle ou intégrale de ces avantages par les différents territoires* <sup>61</sup> ».

#### 2.2. Les critères de sélection d'un pays

- **Les critères géographiques :** comprennent la localisation géographique d'un pays, la distance géographique entre le pays d'origine et les pays cibles, ainsi que les conditions climatiques (les températures, les précipitations, la vitesse du vent, l'humidité et la sécheresse,...)<sup>62</sup>. Ces critères sont importants lors de la sélection d'un pays en fonction d'indicateurs géographiques.
- **Les données financières économiques :** le PIB, le taux d'inflation, les données du commerce extérieur (le solde de la balance commerciale, le solde de la balance des paiements, ...), l'existence d'accords commerciaux, les dettes publique et extérieure...etc. Le système économique (capitalisme, communisme), les investissements étrangers, la politique fiscale et de taxation (TVA, taxes, impôts), le taux de change, chômage, dette publique et extérieure, etc.
- **Infrastructure :** La disponibilité des infrastructures développées facilitent les échanges commerciaux, le transport de marchandises et la connectivité avec les marchés internationaux, ce qui favorise le développement des activités économiques.
- **Caractéristiques de la demande :** La taille actuelle du marché, le potentiel de marché, la consommation actuelle, les intervenant sur le marché, niveau de revenu, de budget, de solvabilité des consommateurs.

---

<sup>61</sup> GRAICHE (L): *les formes d'implantation des firmes en Algérie, Objectifs et stratégies*", thèse en vue de l'obtention du doctorat en science de gestion, Université de Tizi ouzzou, 2012, p.108.

<sup>62</sup> Idem.

- **Les indicateurs démographiques :** la population totale, le taux de croissance de la population, et le pouvoir d'achat et la répartition par classes de revenus.
- **Environnement politique :** la politique économique (accords commerciaux, accords de libre-échange avec d'autres nations, politique d'aide aux entreprises, ...), les barrières douanières (droits de douane...), le régime politique en vigueur et la stabilité de ce régime<sup>63</sup>.
- **La structure des concurrents :** Les concurrents locaux et étrangers présents sur un marché donné, tels que leur taille, leurs parts de marché, leurs chiffres d'affaires, leur taux de croissance, leur politique de prix et de communication, ainsi que leur image de marque.
- **Les critères technologiques :** tels que les avancés dans le domaine des télécommunications, les nouvelles découvertes technologiques.
- **Environnement légal :** les réglementations légales en vigueur dans le pays concernant les contrats commerciaux, la protection de la propriété intellectuelle (notamment les brevets et les marques) et la réglementation des prix dans le cadre de la mise à la consommation.
- **Les critères sociaux et culturels :** langue, la religion, la culture, les comportements et modes de vie, l'histoire, les événements marquants, les classes socioculturelles et les conflits sociaux.

### 2.3. La grille de critère de sélection du pays

Une grille de sélection des pays d'implantation est un outil utilisé par les entreprises, d'évaluer et comparer différents pays en fonction de plusieurs critères afin de déterminer les pays les plus appropriés pour s'implanter. Cette grille permet d'objectiver la décision et de comparer les avantages et les inconvénients de chaque option.

Cette grille est représentée sous forme de tableau et permet de déterminer l'intérêt relatif de chaque marché. Voici comment la grille d'analyse est conçue<sup>64</sup> :

- Les lignes du tableau représentent les critères d'observation sélectionnés, tandis que les colonnes correspondent aux différentes localisations étudiées.

---

<sup>63</sup> GRAICHE, (Lynda) : Op.cit, p.108.

<sup>64</sup> SUPMAN (Alaoui) : cours de recherche commerciale : Recherche et sélection des marchés étrangers, 2005-2006.

- Pour chaque critère d'observation et pour chaque pays, l'entreprise doit attribuer une note qui reflète la situation du pays concerné selon ce critère :
  - Une étoile (\*) est attribuée en cas de situation défavorable, indiquant la valeur minimale.
  - Quatre étoiles (\*\*\*\*) sont attribuées en cas de situation la plus favorable, indiquant la meilleure valeur possible.

En additionnant les résultats pour tous les critères obtenus par chaque pays la firme pourra facilement classer les pays et exclure ceux dont le score est inférieur au seuil minimum établi

**Tableau 4 :** Valeur des critères par pays

	Pays A	Pays B	Pays C	Pays D
Population	61	23,8	56,4	14,4
Taux d'inflation	1,3	4,4	3,7	0,4
Niveau des prix	80	73	79	80
Dépenses alimentaires	92	92	79	94

**Source :** CROUE C, Marketing International. 3ème Edition. De Boeck Université, 1999.

- Pour chaque critère d'observation et pour chaque pays, l'entreprise doit attribuer une note qui reflète la situation du pays concerné selon ce critère :
  - Une étoile (\*) est attribuée en cas de situation défavorable, indiquant la valeur minimale.
  - Quatre étoiles (\*\*\*\*) sont attribuées en cas de situation la plus favorable, indiquant la meilleure valeur possible.

**Tableau 5 :** Transcription des valeurs en nombres d'étoiles et hiérarchisation des pays.

	Pays A	Pays B	Pays C	Pays D
Population	****	*	***	*
Taux d'inflation	***	**	**	****
Niveau des prix	**	****	***	**
Dépenses Alimentaire	***	***	*	***
Total	12*	10*	9*	10*
Rang	1 <sup>er</sup>	2 <sup>ème</sup>	3 <sup>ème</sup>	2 <sup>ème</sup>

**Source :** CROUE C, Marketing International. 3ème Edition. De Boeck Université, 1999.

En additionnant les résultats pour tous les critères obtenus par chaque pays la firme pourra facilement classer les pays et exclure ceux dont le score est inférieur au seuil minimum établi.

L'entreprise choisira le pays A comme étant le plus avantageux par rapport aux autres, car il se classe en première position de préférence avec le meilleur score dans cette grille.

### **2.4. Le Timing d'entrée sur le marché**

En fonction du moment d'entrée sur un marché, on peut distinguer entre the first mover ou (entreprise) pionnière et les entreprises suiveuses ou (follower) ou tardives, qui s'installent dans le pays après que plusieurs entreprises se soient déjà établies. L'entreprise pionnière, en étant la première à s'implanter sur le marché, bénéficie de nombreux avantages indéniables. Elle peut établir sa marque et son nom sur le marché, affronter peu de concurrents, réduire rapidement ses coûts de production et réaliser des économies d'échelle avant l'arrivée des autres entreprises.

Dans certains cas, être le premier entrant sur le marché permet à l'entreprise d'incorporer des caractéristiques distinctives dans son produit, ce qui peut favoriser la fidélisation des consommateurs et créer une barrière à l'entrée pour les nouveaux concurrents<sup>65</sup>. Mais être le premier entrant sur le marché présente également certains désavantages, tels que supporter parfois des coûts que les entreprises suiveuses n'auront plus à supporter.

### **3. L'exécution de la stratégie retenue**

Après avoir réalisé une analyse interne et externe de l'entreprise et sélectionné le pays approprié, celle-ci met en pratique sa stratégie en fonction de ses différentes décisions. Chaque décision est évaluée en tenant compte de ses implications, en distinguant les fonctions de base (marketing, achats et approvisionnement, production, recherche et développement), les fonctions intermédiaires (finances, ressources humaines) et les fonctions structurelles (juridique, fiscal, contrôle).

La mise en œuvre de la stratégie ne se limite pas uniquement aux fonctions impliquées dans l'internationalisation de l'entreprise. Il est également nécessaire de mettre en place un système de suivi et de contrôle afin de surveiller le déroulement des actions et de détecter les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus. Cette étape permet de décider si des corrections sont nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

---

<sup>65</sup> AMELON, (J-L) et CARDEBAT, (J-M) : Op.cit. P. 165

### **Section 03 : Les formes d'implantation des entreprises sur les marchés étrangers**

Les entreprises cherchent constamment à élargir leur portée et leur base sur les marchés étrangers. Cependant, la décision de choisir le mode d'entrée approprié pour une entreprise sur un marché étranger est complexe, car elle dépend de nombreux facteurs. Chacun de ces modes d'entrée a ses avantages et ses inconvénients, et il est crucial d'évaluer soigneusement ces éléments avant de prendre une décision.

#### **1. Les Facteurs de choix du mode de pénétration d'un marché étranger**

##### **1.1. Les facteurs liés à l'entreprise <sup>66</sup>**

Il existe plusieurs facteurs liés à l'entreprise qui peuvent influencer le choix de son mode d'entrée sur un marché étranger :

- **Objectifs stratégiques** : Les objectifs de l'entreprise, tels que l'exportation de surplus ou la présence durable sur le marché, peuvent influencer le choix du mode d'entrée approprié. Par exemple, si l'entreprise souhaite établir une présence à long terme sur le marché, elle peut envisager des options telles que la création d'une filiale ou d'une joint-venture.
- **Expérience internationale** : L'expérience préalable de l'entreprise dans les activités internationales peut influencer son choix de mode d'entrée. Une entreprise qui a déjà une expérience réussie de l'exportation peut être plus encline à utiliser un mode d'entrée direct, comme l'exportation directe.
- **Capacités techniques, humaines et financières** : Les capacités de l'entreprise, telles que son expertise technique, ses ressources humaines et financières, peuvent influencer le choix de son mode d'entrée. Une entreprise qui possède des compétences techniques avancées et des ressources financières importantes peut être plus à même de s'engager dans des modes d'entrée directs, tels que la création d'une filiale.
- **Possession d'actifs incorporels** : La possession d'actifs incorporels tels que des brevets, des marques déposées et un savoir-faire peut influencer le choix de mode d'entrée. Une entreprise qui possède des actifs incorporels peut être plus encline à utiliser des modes d'entrée directs, car elle peut mieux protéger ces actifs.

---

<sup>66</sup> PASCO-BERHO, (Corinne): Op.cit. P.30.

- **Capacité à contourner les risques** : La capacité de l'entreprise à faire face aux risques associés au marché cible peut également influencer le choix de mode d'entrée. Par exemple, une entreprise qui souhaite minimiser les risques liés à la fluctuation des taux de change peut préférer utiliser un mode d'entrée indirect, tel que la distribution par l'intermédiaire d'un agent local.

### 1.2. Les facteurs liés au produit <sup>67</sup>:

- **Niveau de technicité du produit** : si le produit est techniquement complexe, il peut être nécessaire d'avoir un service après-vente sur place pour résoudre les problèmes qui pourraient survenir. Dans ce cas, la création d'une filiale ou d'un partenariat avec un distributeur local peut être préférable à l'exportation directe. Cela permet de garantir une assistance technique rapide et efficace aux clients locaux, ce qui peut renforcer la réputation de l'entreprise sur le marché étranger.
- **Contraintes en matière de stockage et de transport** : si le produit est périssable ou pondéreux, cela peut poser des défis importants en termes de logistique. Dans ce cas, l'exportation directe peut être difficile, car les coûts de transport peuvent être élevés. La création d'une filiale ou d'un partenariat avec un distributeur local peut aider à résoudre ce problème, car cela permet de stocker le produit localement et de le distribuer plus efficacement sur le marché étranger.
- **Importance de l'image du produit** : si l'image de marque est très importante pour le produit, il peut être nécessaire d'avoir un contrôle étroit sur la politique commerciale. Dans ce cas, l'exportation directe peut être risquée, car l'entreprise n'a pas de contrôle direct sur la façon dont le produit est commercialisé sur le marché étranger. La création d'une filiale ou d'un partenariat avec un distributeur local peut permettre à l'entreprise de mieux contrôler la façon dont le produit est commercialisé et de garantir que son image de marque est maintenue à un niveau élevé.

### 1.3. Les facteurs liés au marché étranger<sup>68</sup> :

- **Potentiel du marché en termes de perspectives de vente** : le potentiel de vente du marché étranger peut influencer le choix du mode d'entrée. Si le marché a un potentiel élevé,

---

<sup>67</sup> ABILA, (M) : *Les déterminants de choix de mode à l'entrée aux marchés internationaux et son impact sur le marketing-mix*, Revue Algérienne des Sciences Humaines et Sociales, vol.9, no, Pp.1049-1069.2021.

<sup>68</sup> AMELON (J-L), Op.cit, P.216.

l'entreprise peut choisir un mode d'entrée plus direct, comme l'investissement direct à l'étranger (IDE).

- **Contraintes d'accessibilité juridiques et légales** : les contraintes juridiques et légales peuvent également affecter le choix du mode d'entrée. Si les restrictions sont importantes, l'entreprise peut être contrainte d'utiliser des modes d'entrée moins directs, comme les accords de licence.
- **Concurrence interne et externe** : la concurrence sur le marché étranger peut influencer le choix du mode d'entrée. Si le marché est déjà saturé, l'entreprise peut opter pour des modes d'entrée plus indirects, comme l'exportation.
- **Situation politique (risque politique)** : la situation politique du pays peut également influencer le choix du mode d'entrée. Si le pays présente un risque politique élevé, l'entreprise peut éviter les modes d'entrée directs, comme l'IDE.
- **Consommateurs (clients potentiels, besoin service après-vente, consommateurs, caractéristiques socioculturelles)** : les caractéristiques des consommateurs sur le marché étranger peuvent également influencer le choix du mode d'entrée. Si les consommateurs ont des besoins spécifiques ou des exigences culturelles particulières, l'entreprise peut opter pour des modes d'entrée plus directs, comme l'IDE, afin de mieux s'adapter aux demandes locales.
- **La structure de distribution locale (disponibilités, compétences, coût des intermédiaires commerciaux)** : la structure de distribution locale peut également affecter le choix du mode d'entrée. Si la structure de distribution locale est bien établie et efficace, l'entreprise peut choisir des modes d'entrée moins directs, comme la vente en gros. Si la structure de distribution locale est peu développée ou peu fiable, l'entreprise peut préférer des modes d'entrée plus directs, comme l'IDE.

### 1.4. La détermination du mode de présence sur le marché international :

Dans la sélection du mode d'entrée, le degré d'engagement et le degré de contrôle sont deux dimensions essentielles à prendre en compte<sup>69</sup>.

---

<sup>69</sup> LEMAIRE, (JP) :Op.cit, P306.

### 1.4.1. Degré d'engagement

Le degré d'engagement fait référence à l'investissement initial et continu requis pour pénétrer sur un marché étranger. Il peut être élevé ou faible en fonction de divers facteurs tels que les ressources financières disponibles, la connaissance du marché, la complexité des opérations. Plus l'entreprise est engagée dans un marché étranger, plus elle prend de risques, mais elle peut également espérer des bénéfices plus importants.

- **Engagement élevé :** Si une entreprise est prête à investir des ressources significatives et à s'engager à long terme, elle peut opter pour des modes d'entrée directs et intégrés, tels que la création d'une filiale ou d'une succursale à l'étranger. Cela permet à l'entreprise d'avoir un contrôle plus important sur ses opérations, de développer une présence locale et de saisir les opportunités de croissance à long terme.
- **Engagement faible :** Si une entreprise a des ressources limitées ou souhaite tester le marché étranger avant de s'engager davantage, elle peut opter pour des modes d'entrée indirects et moins coûteux, tels que l'exportation, la licence de marque ou la coentreprise. Ces options offrent une entrée plus rapide et moins risquée sur le marché, mais peuvent limiter le contrôle de l'entreprise sur ses opérations.

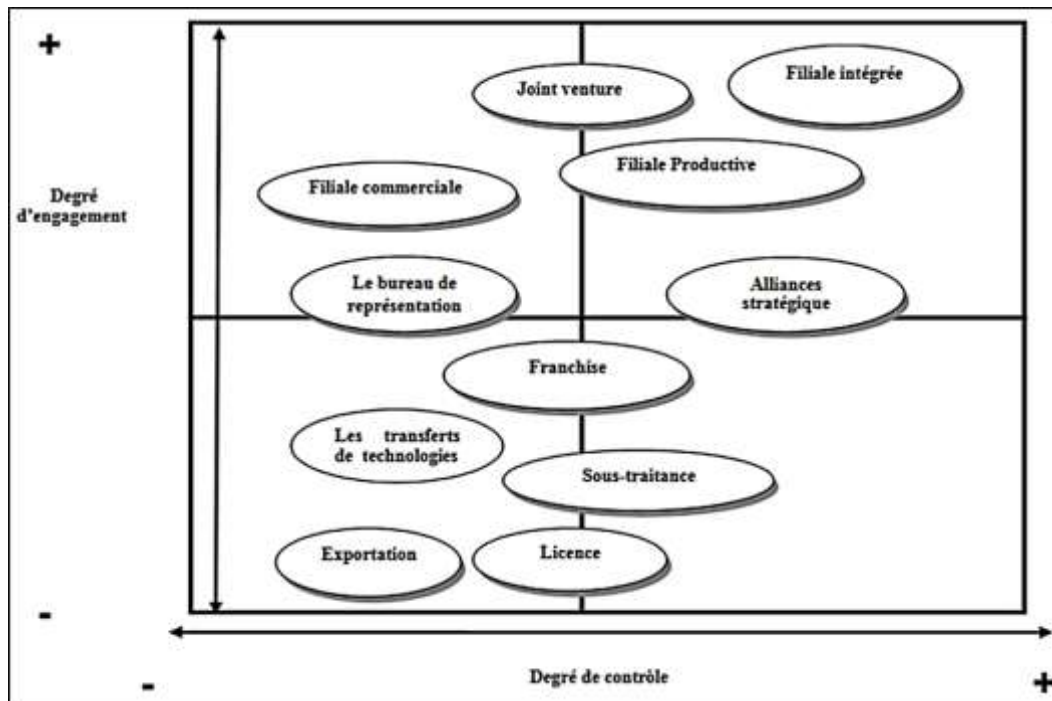
### 1.4.2. Degré de contrôle

Le degré de contrôle se réfère à la capacité d'une entreprise à exercer une influence et à prendre des décisions stratégiques dans le marché étranger. Il peut varier en fonction des réglementations locales, des partenariats, des barrières culturelles. Plus l'entreprise souhaite contrôler ses activités sur un marché étranger, plus elle doit investir dans la création d'une présence directe.

- **Contrôle élevé :** Si une entreprise souhaite maintenir un contrôle important sur ses opérations, sa marque et sa stratégie, elle peut choisir des modes d'entrée directs tels que la création d'une filiale ou d'une joint-venture majoritaire. Cela permet à l'entreprise de diriger ses activités conformément à ses objectifs et à sa vision, mais peut nécessiter des investissements et des efforts supplémentaires pour naviguer dans les aspects réglementaires et culturels locaux.
- **Contrôle faible :** Si une entreprise est disposée à partager le contrôle et à bénéficier de l'expertise et de la présence locale d'un partenaire, elle peut opter pour des modes d'entrée indirects tels que les accords de licence, la franchise ou les coentreprises. Cela

peut réduire les risques et les obstacles liés à l'entrée sur un marché étranger, mais peut également entraîner une perte de contrôle et une dépendance vis-à-vis du partenaire local.

**Figure 9 :** Les modes d'internationalisation à adopter selon les deux dimensions.



**Source :** développée à partir de Lemaire J P, Stratégie d'internationalisation, Dunod, Paris, 2003, page 307

## 2. Les modes d'internationalisation des entreprises

Pour s'internationaliser, l'entreprise peut choisir entre différents modes qu'on peut les distinguer en trois modes : l'exportation, l'internationalisation par système contractuelle ou d'accord et les investissements directs à l'étranger.

### 2.1. Les exportations

L'exportation est la première étape de l'expansion d'une entreprise à l'étranger, et c'est aussi la plus simple, la plus intuitive et la plus naturelle. C'est le premier stade d'internationalisation, dans ce cas, l'entreprise continue de produire exclusivement dans son pays d'origine et effectue uniquement des adaptations à ses produits pour répondre aux exigences de la demande et de la réglementation des pays de destination. Une fois que les adaptations ont été réalisées, l'entreprise peut exporter en utilisant l'une des trois méthodes

suivantes : l'exportation directe, l'exportation indirecte ou l'exportation concertée ou associée<sup>70</sup>.

### 2.1.1. L'exportation directe

Il s'agit de la méthode la plus courante, où l'entreprise vend directement ses produits ou services à des clients étrangers c'est-à-dire l'exportateur vend ses produits directement à un importateur à l'étranger<sup>71</sup>. Cela peut se faire en établissant des relations commerciales directes avec des distributeurs, des détaillants ou des clients finaux à l'étranger. L'entreprise gère elle-même toutes les activités liées à l'exportation, y compris la logistique, la commercialisation et la gestion des ventes.

L'exportation directe peut être faite par :

- Vente directe.
- Représentant salarié.
- Agent commissionné.

### 2.1.2. L'exportation indirecte (sous-traitée)

Est une pratique qui implique l'utilisation d'intermédiaires pour vendre les produits ou services de l'entreprise sur les marchés internationaux. Les intermédiaires peuvent être des agents commerciaux, des courtiers ou des sociétés de commerce international (SCI), des sociétés de gestion export (SGE), le portage, etc. Ils agissent comme des représentants de l'entreprise à l'étranger et prennent en charge les activités de vente, de distribution et de marketing.

### 2.1.3. L'exportation concentrée

Cette technique implique la collaboration entre deux ou plusieurs entreprises pour créer un groupement d'exportateurs, et de créer un réseau commun de vente à l'étranger pour exporter leurs produits ou services sur les marchés internationaux. Les entreprises s'associent

---

<sup>70</sup> DARBELET, (M), IZARD (L) et SCARAMUZZA(M) : « *l'essentiel sur le management* », 5<sup>ème</sup> édition, FOUCHER, paris 2006, P.464

<sup>71</sup> ELOUEDJ BOUKRALED.B : *L'internationalisation des entreprises algériennes*, mémoire de magister de l'université d'Oran 2, 2014. p109

pour partager les coûts, les charges, les ressources, le savoir-faire, les contacts et les activités, les ressources et les risques liés à l'exportation<sup>72</sup>.

Les modalités d'exportation associées les plus connues, sont le groupement d'exportateurs et le portage<sup>73</sup>.

- **Le groupement d'exportateurs:** Le groupement d'exportation consiste à regrouper plusieurs entreprises non concurrentes afin de partager, en totalité ou en partie, leurs activités liées à l'exportation. Plusieurs formes de groupement existent, auxquels des fonctions relativement différentes sont assignées. Les fonctions peuvent être par exemple les suivantes<sup>74</sup> : Recherche et mise en commun d'informations, Réalisation d'études de marché, Prospection centralisée, Création d'un bureau d'achat, Ventes centralisées, Conseil et assistance export, Lobbying export.

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

- **Le piggy-back :** également appelé portage, est une forme de coopération internationale entre deux entreprises dont les produits sont complémentaires. La formule consiste pour une entreprise, une PME en général, qui souhaite aborder un marché étranger (entreprise portée), à demander à une entreprise déjà présente sur ce marché (entreprise porteuse) de l'aider dans la commercialisation de ses produits sur les marchés où elle est implantée. L'entreprise porteuse agit en tant que conseillère pour l'entreprise portée, lui permettant ainsi d'accélérer son adaptation au marché étranger en utilisant sa réputation, son expertise et sa connaissance du marché local.

### 2.2. Le mode d'internationalisation par système contractuel (stratégies d'accord)

Le mode d'internationalisation par système contractuel fait référence à une stratégie commerciale utilisée par les entreprises pour se développer à l'étranger en utilisant des contrats et des accords avec des partenaires locaux. Au lieu d'investir directement, il s'agit de trois stratégies qui sont : transfert de technologies, les licences et les franchises.

---

<sup>72</sup> <https://www.petite-entreprise.net/P-3050-136-G1-quels-sont-les-differents-types-d-exportation.html>

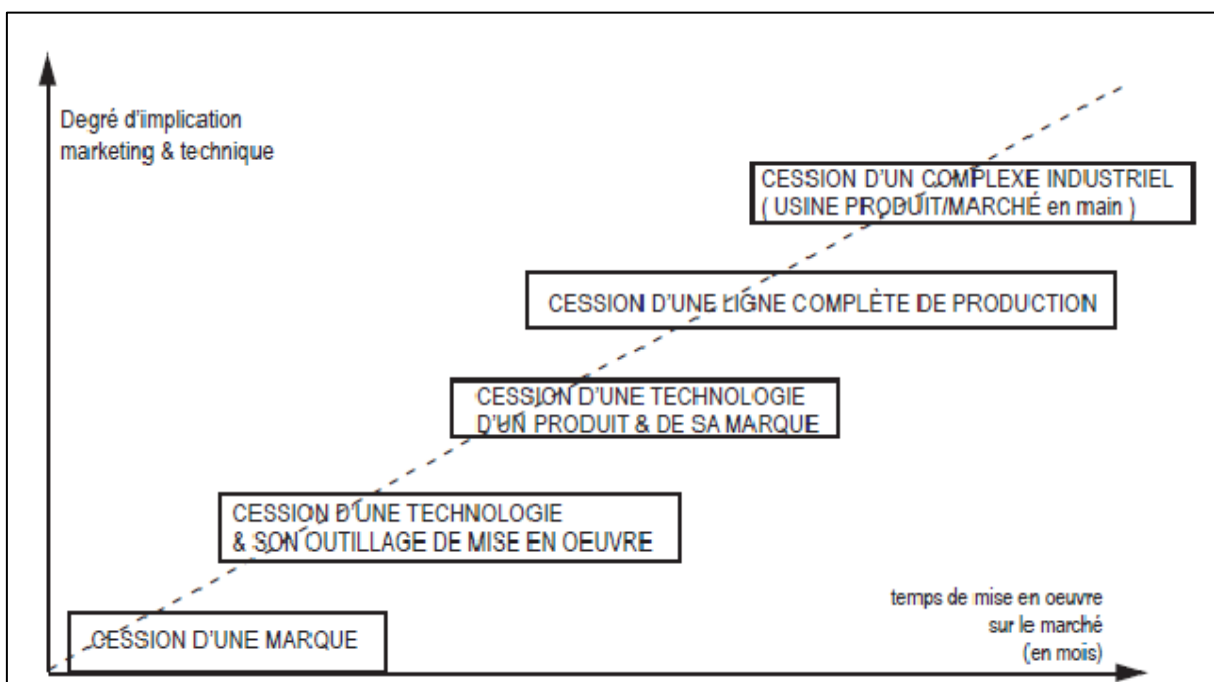
(Consulter le 13/04/2023 à 9h27)

<sup>73</sup> DOUAR. B : *essai d'analyse du processus d'internationalisation des PME algériennes un défi pour les compétences du dirigeant*, thèse en vue de l'obtention du Doctorat en sciences économiques ; université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou ; 2015-2016 ; p59.

<sup>74</sup> ELOUEDJ BOUKRALED (B): Op.cit, P.120.

**2.2.1. Les transferts internationaux de technologies**

Le transfert international de technologie comprend la vente d'une technologie spécifique ainsi que les connaissances et compétences qui l'accompagnent lors de l'achat d'un produit. Dans ce processus, le fournisseur est tenu de partager avec l'acheteur les connaissances essentielles pour l'utilisation de la technologie, y compris la fabrication partielle ou totale du produit. Cela implique la transmission de plans, de manuels d'utilisation, la formation du personnel et une assistance technique<sup>75</sup>. Le transfert de technologie peut prendre la forme d'une cession de brevet (transfert de tous les droits d'une invention déposée) ou d'une concession de licence (exploitation d'un brevet des connaissances techniques ou commerciales). La figure ci-dessus présente les différentes évolutions de transfert de savoir-faire :

**Figure 10 : Les alternatives de cession de savoir-faire**

**Source :** Charles Croué, Marketing International, 6<sup>e</sup>éd, De Boeck, Bruxelles, 2009, p.443

<sup>75</sup> DOUAR, (Brahim) : Op.cit, p.203.

### 2.2.2. La franchise internationale

La franchise est définie comme étant « *le contrat synallagmatique à exécution successive par lequel une entreprise, dénommée franchiseur, confère à une ou plusieurs autres entreprises, dénommées franchisees, le droit de réitérer, sous l'enseigne du franchiseur, à l'aide de ses signes de ralliement de la clientèle et de son assistance continue, le système d'exploitation préalablement expérimenté par le franchiseur et devant, grâce à l'avantage concurrentiel qu'il procure, raisonnablement permettre à un franchisee diligent de faire des affaires profitables*<sup>76</sup> ».

Une franchise internationale est une forme d'expansion commerciale dans laquelle une entreprise, appelée le franchiseur, accorde le droit de à d'autres entreprises appelées franchisees, de se présenter sous son nom et sa marque, afin de vendre ses produits, pour une durée et une région limitée, en contrepartie d'une rémunération, appelées franchisees, situées dans différents pays à travers le monde. Le modèle de franchise permet au franchiseur de reproduire avec succès son concept d'entreprise, sa marque et son savoir-faire dans de nouveaux marchés internationaux, en utilisant les ressources et le capital des franchisees locaux. Cette technique peut prendre trois(3) formes :

- La franchise de service : le franchisee offre un service sous l'enseigne, voire la marque du franchiseur en se conformant à ses directives;
- La franchise de production : le franchisee fabrique lui-même, avec les indications du franchiseur, des produits qu'il vend sous la marque de celui-ci;
- La franchise de distribution : le franchisee vend simplement les produits dans un magasin qui porte l'enseigne du franchiseur.

### 2.2.3. La licence internationale

« Le contrat de licence internationale est un accord par lequel une entreprise d'un pays (donneur de licence) concède à une entreprise d'un autres pays (licencié) le droit d'utiliser ou d'exploiter, pendant une période déterminée et sur un territoire défini, un ou plusieurs droits de propriété intellectuelle dont elle est titulaire en retour d'une rémunération. La concession

---

<sup>76</sup> LELOUP.J-M : *La franchise, droit et pratique*, 3 e édition Delmas, 2000, P.38.

porte sur un processus de fabrication ou une invention spécifique du donneur de licence et qui doivent être protégés dans le pays étranger <sup>77</sup>». La licence peut prendre plusieurs formes :

- **La licence de marque :** une licence de marque est un accord qui permet à une personne ou à une entreprise d'utiliser une marque déposée appartenant à un titulaire de marque. La licence de marque permet au titulaire de la licence d'utiliser la marque dans le cadre de son activité commerciale, tout en respectant les conditions et les restrictions énoncées dans le contrat de licence. Le titulaire de la marque peut percevoir des redevances ou des frais de licence en contrepartie de l'utilisation de sa marque.
- **La licence de brevet :** Une licence de brevet est un contrat légal qui permet à une personne ou à une entreprise d'utiliser les droits exclusifs liés à un brevet détenu par un titulaire de brevet. Le brevet est un droit de propriété intellectuelle qui protège une invention technique, telle qu'un nouveau produit, un procédé de fabrication ou une nouvelle technologie. La licence de brevet confère au titulaire de la licence le droit d'exploiter l'invention couverte par le brevet, généralement moyennant le paiement de redevances au titulaire du brevet.

### 2.3. Les investissements directs à l'étranger<sup>78</sup>

Selon l'OCDE, « *L'investissement direct est un type d'investissement transnational effectué par le résident d'une économie « l'investisseur direct » afin d'établir un intérêt durable dans une entreprise« l'entreprise d'investissement direct » qui est résidente d'une autre économie que celle de l'investisseur direct. L'investisseur est motivé par la volonté d'établir, avec l'entreprise, une relation stratégique durable afin d'exercer une influence significative sur sa gestion. L'existence d'un « intérêt durable » est établie dès lors que l'investisseur direct détient au moins 10 % des droits de vote de l'entreprise d'investissement direct. L'investissement direct peut également permettre à l'investisseur d'accéder à l'économie de résidence de l'entreprise d'investissement direct, ce qui pourrait lui être impossible en d'autres circonstances. L'investissement direct n'a donc pas les mêmes finalités que l'investissement de portefeuille, l'investisseur de portefeuille ne cherchant généralement pas à influencer sur la gestion de l'entreprise ».*

---

<sup>77</sup> Amelon J, Cardebat J: Op.cit, P.205.

<sup>78</sup> OCDE : Définition de référence de l'OCDE des investissements directs internationaux, Paris, 4eme Edition 2008, p. 17.

Les IDE peuvent se présenter sous plusieurs formes: la succursale, le partenariat, filiale, le bureau de représentation, la joint-venture et la sous-traitance.

### 2.3.1. La filiale

Une filiale est une entité établie par une société mère dans un pays étranger, Juridiquement la filiale est indépendante, mais économiquement dépendante de sa maison-mère, elle est contrôlée par celle-ci. La filiale conserve son autonomie dans la gestion quotidienne de ses activités, tout en travaillant en collaboration avec sa société mère au niveau stratégique. Elle peut être responsable de la production et éventuellement chargée des activités de prospection et de vente. Selon le droit commercial une filiale est une entreprise dont une part majoritaire du capital social vient des apports d'une société distincte, que l'on appelle société mère<sup>79</sup>.

La filiale à l'étranger peut être commerciale ou industrielle.

- **Filiale industrielle (de production)** à l'étranger est mise en place pour produire des biens ou des composants dans un pays étranger. Elle peut être établie dans le but de profiter de coûts de main-d'œuvre plus bas, d'accéder à des matières premières spécifiques ou de se rapprocher de marchés clés. La filiale industrielle peut gérer toutes les opérations de fabrication, de logistique et de contrôle de la qualité dans le pays d'accueil. Elle est visée afin de réduire les coûts de production, et la commercialisation des produits fabriqués sur le marché d'implantation. Par exemple Nestlé Waters : Nestlé Waters est une filiale de Nestlé, l'une des plus grandes sociétés agroalimentaires au monde. Nestlé Waters est spécialisée dans la production et la distribution d'eau embouteillée.
- **La filiale commerciale** ou de distribution garantit le contrôle complet des activités commerciales, y compris l'approvisionnement, le stockage, la livraison et le service après-vente, tout en possédant une solide connaissance des clients<sup>80</sup>. Par exemple YouTube est une filiale de la société mère Google.

### 2.3.2. La succursale et le bureau de représentation

Ces deux méthodes d'établissement direct de l'entreprise à l'étranger ne possèdent pas de statut juridique ou fiscal indépendant. Elles sont considérées comme une extension de la société mère, un service décentralisé et complémentaire de l'entreprise, qui permet une

---

<sup>79</sup> <https://blog.abcliv.fr/creer-filiale/> (Consulter le 17/05/2023 à 9h50)

<sup>80</sup> PASCO-BERHO, (Corinne) : Op.cit, p.170-171.

présence continue ou temporaire sur le marché ciblé. Les fonctions attendues de ces deux approches sont différentes:

- **La succursale :** la succursale « *C'est un service décentralisé de l'entreprise, sans personnalité Juridique propre, dont le statut juridique et fiscal dépend des législations nationales.*<sup>81</sup>» Il s'agit d'un service décentralisé de l'entreprise, qui n'a pas de personnalité morale propre, sa fonction principale est d'informer la société mère sur le marché, d'assurer le suivi des ventes, de gérer sur place les commandes et les services après- vente, elle permet à l'entreprise d'assurer une présence permanente ou temporaire sur le marché étranger, il est considéré comme un bureau de représentation pour l'entreprise., elle ne peut signer aucun contrat, ni émettre une facture, ni avoir une activité économique indépendante.
- **Le bureau de représentation :** Il s'agit d'une représentation par le biais d'une agence qui n'a pas de personnalité juridique et n'exerce aucune activité commerciale. Elle est conçue comme une forme d'implantation légère et peut être réduite à un simple délégué local. Le bureau de représentation remplit plusieurs fonctions, notamment l'observation du marché local, la prospection de clients potentiels et la présentation des produits ou services. Cette forme d'implantation est considérée comme l'une des premières étapes qu'une entreprise franchit pour pénétrer un marché étranger. Elle est donc temporaire et son objectif principal est d'obtenir les informations nécessaires pour prendre une décision d'investissement ou pour évaluer la viabilité d'une implantation future sur ce marché.

### 2.3.3. Les alliances stratégiques

Les alliances stratégiques impliquent la collaboration avec des entreprises étrangères pour réaliser des objectifs communs. Cela peut prendre la forme de partenariats de développement de produits, de partage de technologies, de co-entreprises pour des projets spécifiques ou de collaborations en matière de recherche et développement. Les alliances stratégiques permettent de tirer parti des forces mutuelles tout en réduisant les risques et les coûts.

### 2.3.4. Le partenariat

C'est une opération complexe qui rassemble plusieurs partenaires complémentaires dans le but d'atteindre un objectif commun. Le partenariat va au-delà du partage ou de la réduction

---

<sup>81</sup> CORINNE. (P): *Commerce international* ,6e édition, Paris, 2006, p 34.

des coûts ; il offre aux partenaires des opportunités de croissance à l'échelle internationale, améliore leur image et leur notoriété, et leur permet d'accéder à de nouvelles technologies et compétences qu'ils ne maîtrisent pas. Le traitement du cycle de vie de ce partenariat (conception, mise en place, gestion et développement) et le choix des partenaires (fournisseurs, concurrents ou acteurs complémentaires) sont des aspects importants à considérer.

### **2.3.5. La joint-venture**

Une joint-venture, également connue sous le nom d'accord de co-entreprise, est un partenariat entre deux ou plusieurs entités, qui visent à créer une nouvelle entité juridiquement distincte. Cela peut prendre la forme d'une collaboration avec une entreprise étrangère dans le but de créer ensemble une société industrielle ou commerciale, ou d'une participation conjointe dans le capital d'une entreprise étrangère déjà établie sur un marché d'exportation spécifique. Ce partenariat est formalisé par un contrat qui repose sur le principe d'égalité entre les parties et se caractérise par la mise en place d'une structure où les décisions importantes doivent être prises en commun.

Il est important de noter que les joint-ventures sont des entités temporaires créées pour un projet spécifique et ne sont pas conçues pour être permanentes. Une fois que l'objectif de la joint-venture est atteint ou que le projet est terminé, les partenaires peuvent décider de dissoudre la joint-venture ou de poursuivre leur collaboration sous une autre forme.

Un exemple bien connu de joint-venture entre marques est Sony Ericsson, une collaboration entre Sony Corporation et Ericsson. Sony Ericsson était une entreprise spécialisée dans la fabrication de téléphones mobiles et de dispositifs de communication sans fil. La joint-venture a été créée en 2001 et a pris fin en 2012 lorsque Sony a acquis la participation d'Ericsson dans l'entreprise et a renommé la marque en Sony Mobile Communications. Pendant leur partenariat, Sony Ericsson a produit une gamme de téléphones populaires, tels que les séries Walkman et Cyber-shot, qui ont fusionné les technologies audio de Sony avec les capacités de photographie d'Ericsson.

### **2.3.6. L'acquisition d'entreprise à l'étranger**

Afin de soutenir sa croissance à l'échelle internationale, l'entreprise choisit parfois d'adopter une stratégie de croissance externe en acquérant des entreprises à l'étranger. Ces acquisitions peuvent impliquer des concurrents directs, des entreprises liées verticalement

dans la chaîne de production ou encore des entreprises opérant dans des domaines concurrentiels différents. Cette stratégie consiste à acquérir ou à fusionner avec une entreprise étrangère existante pour pénétrer sur le marché étranger. Cela permet d'accéder rapidement à la clientèle, aux canaux de distribution, aux compétences locales et à la notoriété de la marque. Cependant, cela peut être complexe et nécessiter une diligence raisonnable approfondie.

Les opérations de croissance externe sont connues pour leur complexité, mais cette complexité est encore plus prononcée lorsqu'il s'agit d'opérations internationales. En effet, cela est dû à la présence d'un nouvel environnement d'affaires, culturel et linguistique, ainsi que des modes de gouvernance parfois plus complexes, des cadres juridiques et réglementaires différents, des normes comptables pouvant différer, des risques de change et des risques opérationnels accrus.

Les études démontrent un taux d'échec relativement élevé des opérations d'acquisition. En général, on estime qu'une opération sur deux est un échec, c'est-à-dire qu'elle ne parvient pas à atteindre les résultats escomptés<sup>82</sup>.

### **Conclusion**

Le processus et la stratégie d'internationalisation des entreprises sont essentiels pour leur développement et leur croissance au-delà de leur marché d'origine. Avant de se lancer dans l'internationalisation, une entreprise doit fixer des objectifs clairs et définir sa vision de l'état futur souhaité. Cela lui permet de formuler une stratégie adaptée et de mettre en place les moyens nécessaires pour atteindre ces objectifs.

Le diagnostic stratégique global joue un rôle crucial dans ce processus, en permettant à l'entreprise d'effectuer une analyse interne de sa situation stratégique, en identifiant ses forces, faiblesses et compétences par rapport à l'internationalisation. De plus, une analyse externe de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue est réalisée, afin d'identifier les opportunités et les menaces qui influenceront le choix du pays dans lequel l'entreprise souhaite pénétrer.

Une fois le choix du pays effectué, l'entreprise doit décider du mode de pénétration du marché. Ce choix stratégique majeur dépend des ressources de l'entreprise et de ses objectifs. Les options incluent l'exportation directe, l'exportation indirecte par des tiers, l'exportation

---

<sup>82</sup> AMELON (J-L) :Op.cit, P.215.

associée à un groupement d'exportateurs, l'utilisation de licences ou de franchises, l'implantation de filiales, de bureaux de représentation ou de succursales, ou encore la création de joint-ventures avec des partenaires locaux.

En somme, la mise en place d'une stratégie d'internationalisation nécessite une approche stratégique soigneusement planifiée les entreprises peuvent étendre leur portée au-delà de leur marché d'origine, saisir de nouvelles opportunités et assurer leur croissance à l'échelle internationale.

**CHAPITRE III : L'analyse de la  
stratégie d'internationalisation de  
BRANDT Algérie**

### **Introduction**

L'internationalisation précoce des entreprises est un phénomène répandu, observé à travers plusieurs continents et dans divers secteurs.

Le présent travail s'inscrit dans une démarche exploratoire visant à décrire les étapes d'internationalisation du Groupe Brandt Algérie qui est une entreprise privée (Société par actions SPA), une entreprise algérienne spécialisée dans la production et la commercialisation des produits électroménagers. Brandt Algérie souhaite étendre son marché pour garantir la stabilité, la performance et la croissance continue de l'entreprise. Dans ce chapitre, nous examinerons la stratégie d'internationalisation de Brandt Algérie vers le marché libyen et chercherons à la comprendre et à l'expliquer.

Afin d'apporter une réponse à la problématique de recherche : Quelle stratégie Brandt Algérie pourrait-elle adopter pour se positionner sur le marché libyen ? Nous avons effectué un stage pratique au sein de Brandt Algérie. Dans ce cadre, nous avons élaboré un entretien semi-directif avec la responsable export du groupe Brandt, cela nous a permis de recueillir des informations qui nous ont été utiles pour pouvoir rédiger ce dernier chapitre de notre mémoire.

Nous avons organisé ce dernier chapitre en trois sections principales. Tout d'abord, nous examinerons une présentation approfondie de Brandt Algérie, son historique sa structure organisationnelle, ses missions, ses valeurs, ses objectifs et ses marques et produits. Dans la deuxième section on va se concentrer sur l'identification du pays cible, ses caractéristiques et la concurrence présente sur ce marché ses opportunités. La troisième partie sera dédiée à l'analyse de la capacité d'internationalisation de Brandt Algérie, en se basant sur les résultats du diagnostic stratégique, ainsi qu'au choix et à la mise en œuvre de la stratégie adoptée pour le pays sélectionné. Enfin, des recommandations seront formulées après avoir examiné ces différentes étapes.

## **Section 01 : Présentation de Brandt Algérie**

### **1. Présentation de Brandt Algérie**

#### **1.1. Historique et statut juridique**

Le groupe Brandt est un groupe français majeur dans le domaine de l'équipement de maison. Il a été créé en 1924 par Edgar Brandt et a connu plusieurs étapes clés au cours de son histoire. En 1993, il a été racheté par Thomson, puis il a fusionné avec Moulinex en 2000. En 2005, le groupe a été racheté par Fagor, et finalement, en 2014, il a été acquis par le groupe Cevital.

Le Groupe Cevital, fondé en 1971 par M. Isaad Rebrab, est le principal conglomérat industriel privé en Algérie. Il opère dans quatre secteurs majeurs : l'agroalimentaire, l'industrie, la logistique et la distribution, ainsi que l'automobile et les services. Au fil de ses investissements, le Groupe Cevital s'est développé avec pour objectif de former un ensemble économique solide. Il représente le fleuron de l'économie algérienne. En 2013, Cevital affiche un chiffre d'affaires de 2,5 milliards d'euros et emploie plus de 14 500 collaborateurs. En 2014, lors d'une période difficile pour le Groupe français Brandt, Cevital a décidé de le racheter, donnant ainsi un nouvel avenir à Fagor Brandt grâce à son soutien. Aujourd'hui, Brandt a retrouvé sa pleine capacité de production grâce à l'intégration au sein du groupe Cevital.

Brandt Algérie est une société par actions (SPA) avec un capital social de 1.000.000.000 DA. Elle a été créée le 08 juin 2014 suite au rachat du groupe français Brandt par le groupe Cevital. Le Groupe Cevital a acquis le Groupe Brandt suite à des difficultés économiques. Brandt Algérie se consacre à la fabrication et à la commercialisation de produits électroménagers principalement destinés au marché local, mais également à l'exportation<sup>83</sup>.

La collaboration entre Brandt Algérie et SAMHA a débuté pour le lancement des activités commerciales. Conformément à cet accord, le site de production de SAMHA sera exclusivement dédié à la fabrication des produits Brandt Algérie, sous la marque Brandt. Les produits prévus à être fabriqués sur ce site : le lave-linge top et front, la cuisinière, la clim et les téléviseurs. Brandt Algérie sera responsable de la distribution et de la commercialisation

---

<sup>83</sup> <https://www.cevital.com/brandt-fr/> (Consulter le 28/05/2023 à 14h22).

de ces produits sur le marché algérien. En parallèle, il est également prévu de compléter la gamme de produits GEM et PEM par l'importation de références qui ne sont pas produites localement.

Le groupe conçoit et fabrique des produits aux marques emblématiques, inscrites dans le quotidien de millions de foyers dans le monde :

**Brandt**<sup>84</sup> : est une marque internationale généraliste, qui couvre une large gamme de produits : en Lavage, Cuisson, Froid, Petit Electroménager, Télévision et Climatisation. Brandt est présente dans toutes ces catégories. La marque est réputée depuis de nombreuses années pour offrir des produits de qualité dotés d'une grande facilité d'utilisation. Sa réputation repose sur son engagement à proposer des produits intuitifs et fiables.

**De Dietrich** : est la marque premium du groupe elle aborde le 21e siècle avec force, audace et innovations dans tous les domaines de la Cuisine. Elle est une marque internationale, spécialisée dans le domaine du gros électroménager de cuisine. Elle est reconnue pour son expertise dans la conception et la fabrication de fours, de tables de cuisson, de hottes d'aspiration et d'appareils de lavage et de réfrigération.

**Sauter** : est une marque de référence dans le domaine de la cuisson : fours encastrables, cuisinières, plaque de cuisson et hottes de cuisine. Son l'objectif principal est de garantir le succès culinaire en proposant des appareils performants et intuitifs. Depuis de nombreuses années, Sauter associe praticité et performances sur l'ensemble de sa gamme de produits. La marque se distingue par ses innovations, sa facilité d'utilisation et la diversité de ses offres. En tant qu'experte dans l'art de la cuisson, Sauter vise à simplifier la cuisine et à répondre aux attentes de tous ses clients, qu'ils soient amateurs ou expérimentés en cuisine. Que ce soit avec ses fours pyrolyses ou ses tables à induction ultraperformantes, Sauter met son savoir-faire au service de la réussite culinaire en proposant une large gamme de produits couvrant tous les modes de cuisson.

**Vedette** : Vedette est la deuxième marque généraliste du groupe, qui tire parti de son expertise en tant que spécialiste du soin du linge. Au fil du temps, la marque s'est diversifiée en proposant d'autres types de produits, notamment dans le domaine du froid. Malgré cette évolution, Vedette conserve dans son ADN sa mission principale : répondre aux besoins des consommateurs de manière simple et efficace. Que ce soit en termes d'écologie, d'économie

---

<sup>84</sup> <https://www.groupebrandt.com/nos-marques/brandt/> (Consulter le 28/05/2023 à 14h34).

ou de praticité, les préoccupations de Vedette demeurent constantes depuis ses débuts. La marque s'engage à offrir aux utilisateurs des solutions simples tout en garantissant des résultats optimaux.

### **1.2. Brandt Algérie en chiffre**

➤ **Chiffre d'affaire de Brandt Algérie :**

**Tableau 6 :** Evolution du chiffre d'affaire de Brandt Algérie depuis 2014.

<b>Années</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Chiffre d'affaire en millions d'euros</b>	7 m	74 m	92 m	93 m	106 m	92 m

**Source :** données interne de l'entreprise

### **1.3. L'organisation de l'entreprise**

Brandt Algérie est organisée à travers deux usines et un siège social, ainsi que plusieurs showrooms répartis dans différentes wilayas du pays. Les deux usines de la marque sont localisées à Sétif, dont l'une d'entre elles est entrée en production au début de l'année 2018. Cette usine est implantée sur une superficie de 110 hectares dans la localité de Guidjel. Elle représente un investissement de 300 millions de dollars et a pour objectif de produire plus de 8 millions d'appareils électroménagers par an. Dotée d'une capacité de production d'un million d'unités par an, une grande partie de sa production sera destinée à l'exportation. Son siège social est dans la zone industrielle étendue Sétif section 21 ilot 171 -Sétif, et son siège SAV : 216, Rue Hassiba Ben Bouali- 1<sup>er</sup> Mai - 16012 SIDI M'HAMED -Alger.

### **1.4. L'organigramme**

Brandt Algérie a adopté une structure organisationnelle basée sur des Directions, comme représenté dans (**l'Annexe n°2**). Chaque Direction a des responsabilités spécifiques afin de garantir un fonctionnement cohérent et efficace de l'ensemble des activités de l'entreprise. L'objectif est d'assurer une coordination optimale entre les différentes fonctions de l'entreprise.

### **1.5. Les missions de Brandt Algérie**

- La commercialisation des différentes gammes du groupe Brandt.

- La production des gammes Froid, Lavage et Télévisions destinées au marché local et international.
- Répondre au besoin des consommateurs à travers des produits et un service de qualité.

### **1.6. Les objectifs de Brandt Algérie**

Brandt Algérie vise actuellement deux objectifs majeurs :

- Acquérir une position de leadership incontesté du marché de l'électroménager en Algérie et établir sa position comme une référence incontournable dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (MENA).
- La volonté de gagner en équipe une compétition dont l'arbitre est le client.

### **1.7. Les valeurs de Brandt Algérie**

Le groupe Brandt est un mot composé de 6 lettres chaque lettre signifie une valeur : La bienfaisance, respect, ambition, noblesse, don, Tradition d'innovation.

**Bienfaisance (B) :** Brandt démontre un engagement envers le bien-être et le soutien des autres à travers des initiatives philanthropiques ou caritatives.

**Respect (R) :** Il s'agit d'un engagement à traiter tous les acteurs de manière équitable et respectueuse. C'est d'abord celui de l'Homme, c'est la base de toute vie en communauté, ainsi de construire avec leurs salariés des relations de proximité et de confiance afin de favoriser leur épanouissement personnel et de reconnaître que la diversité et la différence sont une richesse, source de dynamisme et de créativité. Tenir leurs engagements dans la durée vis-à-vis de leurs collaborateurs, de nos partenaires et de nos clients.

**Aide (A) :** Cela pourrait signifier que Brandt est engagée à aider les autres, que ce soit en fournissant des produits et services qui répondent aux besoins des consommateurs ou en offrant un soutien et une assistance supplémentaires aux clients.

**Noblesse (N) :** Un engagement envers des normes élevées de qualité, d'intégrité et d'excellence. Brandt vise à offrir des produits et services de haute qualité Ce groupe a trois labels majeurs : les normes ISO 9001 et ISO 14001 et la certification Origine France Garantie.

**Don (D) :** La marque Brandt encourage la culture du don en contribuant à des causes sociales ou en soutenant des projets communautaires.

**Tradition d'Innovation (T):** Brandt est attachée à la fois aux valeurs traditionnelles et à l'innovation. Elle cherche à préserver et à célébrer les traditions tout en adoptant une approche novatrice pour ses produits afin de répondre aux besoins changeants des consommateurs.

**La Recherche et le développement, une priorité :** Le monde change, les modes de vie évoluent, nos produits aussi, mais avec un temps d'avance ! Chaque jour est le meilleur.

### **1.8. Les produits de Brandt Algérie**

- **Télévisions:** TV SMART, TV LED, TV ULED.
- **Petits électroménagers :** Cafetiers filtre, Bouilloire, Grille-pain, Friteuse, Robot pâtisserie, Robot multifonction, Blender, Autocuiseur, Hachoir.
- **Gros électroménagers :** Lave-linge, lave vaisselles, Climatiseurs, Cuisinières, Réfrigérateurs, Congélateur.

## **Section 02 : L'identification du marché cible**

### **1. Le marché algérien de l'électroménager**

#### **1.1. La présentation du marché <sup>85</sup>**

Le marché algérien de l'électroménager présente un volume de production nationale important, ce qui permet d'orienter une partie de cette production vers le marché international. Selon le ministre de l'Industrie, Ahmed Zeghdar, la production actuelle couvre 83% de la demande nationale, ce qui permet d'exporter une partie importante des produits vers les pays africains et européens.

La production algérienne est arrivée à un stade exceptionnel de qualité, avec des taux d'intégration acceptables pour beaucoup de produits, dont certains qui ont atteint un taux de 60%, 70% et même 80%, et d'autres produits sont actuellement à seulement 20%. Cette réussite encourageante dans la filière de l'électroménager a été soulignée, et il est espéré qu'elle se répétera dans d'autres secteurs tels que le textile, le cuir, l'acier et l'électricité.

Il existe environ 150 entreprises algériennes actives dans la filière de l'électroménager, avec une prédominance du secteur privé représentant 87% du secteur. Cette filière a créé plus de 30 000 emplois directs, dont 16 000 dans le secteur public. Le développement de la filière se fait également à travers des partenariats étrangers, et le gouvernement travaille sur l'actualisation d'un décret visant à établir un réseau d'intégration pour bénéficier des incitations et avantages fiscaux. En ce qui concerne les prix de l'électroménager en Algérie, il a été constaté une baisse des prix à l'approche de la saison estivale. Des promotions importantes ont été proposées par les commerçants, ce qui permet aux consommateurs de profiter de prix plus bas. Les réductions de prix touchent notamment les postes téléviseurs, les réfrigérateurs, les fours, les micro-ondes, etc. Cette baisse de prix est une bonne nouvelle pour les consommateurs qui peuvent s'équiper avant la fin de l'année.

#### **1.2. Le positionnement de Brandt sur le marché algérien**

Positionnement de Brandt par rapport à la concurrence Le marché algérien connaît une forte intensité concurrentielle ces dernières années, cela est dû à la multiplication des usines de montage ainsi qu'à la présence des marques internationales. Brandt dispose du meilleur

---

<sup>85</sup> <https://www.elmoudjahid.dz/fr/actualite/electromenagers-et-equipements-electriques-36-pays-important-nos-produits-194717> (Consulter le 30/05/2023 à 21h07)

SAV sur le marché de l'électroménager selon les responsables avec qui nous avons échangé, la satisfaction client étant un axe d'orientation stratégique pour l'entreprise. Sur d'autres éléments, comme l'image de marque auprès des consommateurs, la concurrence est rude, notamment face aux marques telles que LG et Samsung. Au niveau des prix, la concurrence est également présente, notamment face aux producteurs locaux tels que ENIEM.

Brandt Algérie a exporté pour 24,8 millions de dollars à fin septembre 2017, dans la gamme lave-linge Top, ce qui classe Brandt Algérie comme la première entreprise exportatrice hors hydrocarbures dans toute la région MENA. Après avoir une méga usine à Sétif dotée d'une capacité de production de 5 millions d'unités dont la majorité sera destinée à l'exportation. Cette usine a créé 7.500 emplois pour exporter nous avons besoin d'un outil de production compétitif pour pénétrer les marchés les plus exigeants et à travers une marque forte, nous allons concurrencer les autres marques sur le marché européen.

## **2. Le choix du pays d'implantation**

L'ambition de Brandt Algérie étant de justement devenir un acteur régional majeur sur le marché de l'électroménager interne, mieux encore se positionner aussi sur les marchés maghrébins et européens et surtout sur les marchés de la région MENA.

### **2.1. L'Exposition « Made in Algeria »**

Dans le cadre de la mise en œuvre du programme officiel de la participation de l'Algérie aux manifestations économiques à l'étranger pour l'année 2022, La foire du produit algérien à Tripoli en Libye qui regroupe tous les secteurs d'activité, constitue un événement incontournable, 55 entreprises algériennes intervenant dans divers domaines, destinée à booster les échanges commerciaux et les investissements entre les deux pays, du fait qu'elle offre des débouchés pour certains produits ayant un potentiel à l'export, renforce la présence des produits algériens sur le marché libyen, et permet d'explorer les possibilités de développement des relations commerciales, des partenariats et des investissements entre les opérateurs économiques algériens et leurs homologues libyens.

« **Made in Algeria** » est un salon Considéré comme étant la vitrine de l'industrie algérienne en Libye, le Salon « **Made in Algeria** » qu'abrite périodiquement la capitale libyenne, Tripoli, qui s'est tenu du 09 au 11 février 2023. Des entreprises algériennes ont pris

part à cette manifestation économique dans l'objectif de promouvoir leur production et de profiter d'une vision d'implantation au future<sup>86</sup>.

## **2.2. La participation de Brandt Algérie à la foire « Made in Algeria »**

Brandt Algérie, est un acteur majeur dans la production et la commercialisation d'appareils électroménagers et de téléviseurs, a pris part au Salon « **Made in Algeria** » à Tripoli, en Libye suite à une invitation de la part Vistavka (**Annexe n°3**). Cet événement était une occasion pour Brandt Algérie de présenter la qualité de sa large gamme de produits électroniques et électroménagers fabriqués en Algérie. Voici un résumé lors de la participation de Brandt Algérie.

Une participation du Groupe avec un stand de 99m<sup>2</sup> où Brandt a exposé les quatre marques. Une agence chargée de la production du stand a fait un excellent travail, depuis le choix des matériaux jusqu'à la qualité des impressions, en passant par le câblage électrique pour alimenter chaque produit (à l'exception du WM) et le câblage des téléviseurs pour unifier les vidéos affichées. Un stand était le meilleur de cette exposition, avec un bon travail de construction et l'utilisation de matériaux de qualité, ainsi qu'une disposition et une qualité de produits optimales.

Le flux de visiteurs était modeste en raison du report de la date de la foire de deux jours et des mauvaises conditions météorologiques, selon les organisateurs. Selon des témoins locaux, l'événement n'a pas été suffisamment publicisé à la radio et à la télévision, contrairement à l'édition précédente.

Les visiteurs étaient principalement intéressés par les prix et par la procédure pour devenir agent ou distributeur de nos produits sur le marché libyen.

## **2.3. Les critères de choix du marché Libyen**

### **2.3.1. Les critères géographiques**

La proximité géographique entre l'Algérie et la Libye facilite les échanges commerciaux et logistiques. Cela réduit les coûts de transport et le temps de livraison des produits, ainsi les frontières communes simplifient les procédures douanières, et qui encourageant la circulation des flux d'import-export. Ce qui présente un critère attractif pour le choix de la Libye comme un pays d'implantation de Brandt Algérie.

---

<sup>86</sup> <https://www.jeune-independant.net/salon-made-in-algeria-a-tripoli-brandt-affiche-ses-ambitions/>

**2.3.2. Les données financières et économiques**

D'après le tableau ci-dessus qui représente les indicateurs économiques de la Libye.

**Tableau 7 : Les principaux Indicateurs économiques**

Années \ Indicateurs	2020	2021	2022 (e)	2023 (p)
Croissance PIB (%)	-29,5	28,3	-15,0	15,0
Inflation (moyenne annuelle, %)	2,8	3,7	5,8	2,6
Solde public / PIB (%)	-22,3	11,3	15,8	22,1
Solde courant / PIB (%)	-8,5	18,1	16,6	24,5
Dettes publiques / PIB (%)	155,0	n.d.	n.d.	n.d.

Source : <https://www.coface.ma/Etudes-economiques/Libye>

Le PIB est un facteur qui agit profondément sur la demande, si le PIB augmente, ses principales composantes devraient augmenter aussi, tels que la consommation et les investissements. L'augmentation de la demande ouvre des espaces de marché et rend moins intense la concurrence. Au contraire, si le PIB diminue, la consommation et l'investissement baissent et la concurrence devient plus forte, le nombre d'entreprises en faillite augmente ainsi que le chômage. La demande du marché d'accueil doit être suffisamment forte pour que les économies d'échelles soient réalisables. Par contre Le taux d'inflation a augmenté progressivement entre 2020 et 2022, atteignant un niveau élevé de 5,8% en 2022. Cependant, il est prévu de baisser à 2,6% en 2023. Un taux d'inflation bas indique une stabilité des prix et offre des conditions propices à la croissance économique. Cela signifie également que les coûts de production et les prix des biens et services sont moins susceptibles de subir des variations importantes. Une diminution de taux d'inflation élevée peut entraîner une diminution du pouvoir d'achat et augmenter les coûts pour les entreprises, ce qui peut être moins attractif pour l'implantation.

La balance commerciale de la Libye a connu des fluctuations significatives au cours des dernières années. Un excédent commercial de pour les années 2019 au 2022 en millions de dollars américains, cela indiquant une situation économique favorable, par contre un déficit budgétaire marqué en 2020 avec un montant de 6393,5 USD. (**Annexe n°4**) Trade balance.

Ces variations importantes dans la balance commerciale de la Libye reflètent les défis économiques et les perturbations auxquels le pays est confronté en raison de conflits internes, de l'instabilité politique et des conditions économiques mondiales.

### **2.3.3. Infrastructure**

La disponibilité des infrastructures développées facilitent les échanges commerciaux, le transport de marchandises et la connectivité avec les marchés internationaux, ce qui favorise le développement des activités économiques. Brandt Algérie a fait une visite exploratoire pour la zone de libre-échange Misurata (MFZ).

La Misurata Free Zone (MFZ), la Misurata Free Zone en Libye est une zone économique spéciale située dans la région de Misurata en Libye. Elle a été créée pour encourager l'investissement étranger et promouvoir le commerce international dans la région. Là où les entreprises bénéficient d'avantages et de privilèges pour encourager l'investissement et la croissance économique. Voici les éléments qui font de la Misurata Free Zone en tant que critère d'attractivité pour l'implantation du groupe Brandt en Libye :

- **Emplacement géographique stratégique :** La zone franche de Misurata est située dans un emplacement géographique stratégique, car elle sert de porte vers la partie orientale de l'Afrique et du Moyen-Orient. Cela en fait une plateforme idéale pour Brandt Algérie et pour les entreprises qui souhaitent étendre leur présence commerciale dans ces régions.
- **Infrastructures modernes :** La MFZ dispose d'infrastructures modernes qui offrent des installations et des services de haute qualité. Ces infrastructures comprennent des bâtiments commerciaux, des entrepôts, des installations de stockage, des zones de traitement des marchandises et des zones logistiques. Ces installations modernes sont conçues pour répondre aux besoins des entreprises opérant dans la zone franche.
- **Facilités de moyens de transport :** La zone franche de Misurata est dotée de toutes les facilités de transport nécessaires pour faciliter les activités commerciales. Elle dispose d'un aéroport international, d'un port maritime et de connexions terrestres bien développées. Cela permet aux entreprises d'importer et d'exporter facilement leurs marchandises, ainsi que de bénéficier d'une connectivité pratique avec d'autres régions.

- Le complexe sidérurgique libyen est à proximité : La proximité du complexe sidérurgique libyen est un avantage pour les entreprises de la zone franche de Misurata. Cela offre des opportunités pour la collaboration industrielle et la facilité d'accès aux matières premières et aux produits semi-finis nécessaires à la production.
- Installation en transit : La zone franche de Misurata offre des installations en transit, ce qui signifie que les entreprises peuvent utiliser la zone pour le stockage temporaire, la consolidation ou la transformation de marchandises en transit. Cela facilite le commerce international et offre une flexibilité logistique aux entreprises.
- L'absence de la nationalisation des investissements : Sur la zone franche de Misurata, les investissements ne sont pas nationalisés. Cela signifie que les entreprises qui s'installent dans la zone ont la garantie que leurs investissements ne seront pas soumis à des nationalisations ou à des restrictions gouvernementales excessives. Cela crée un environnement favorable aux investissements étrangers.
- Taux de location attractif : La zone franche de Misurata propose des taux de location attractifs pour les entreprises. Ces tarifs varient de 1 à 12,5 USD/m<sup>2</sup>/an en fonction de la zone et de l'activité de l'entreprise. Des coûts raisonnables de location permettent aux entreprises de réduire leurs dépenses et d'améliorer leur compétitivité.
- Plus de 400 licences délivrées avec TOYOTA & HUAWEI comme clients majeurs : La zone franche de Misurata a délivré plus de 400 licences à des entreprises opérant dans divers secteurs. La présence de TOYOTA et HUAWEI contribue à renforcer la réputation de la zone franche de Misurata en tant que hub économique dynamique et attrayant. Elle témoigne de sa capacité à attirer des investissements et à offrir des conditions commerciales favorables pour les entreprises internationales. Cette reconnaissance internationale peut inciter d'autres entreprises à envisager de s'implanter dans la zone franche de Misurata, renforçant ainsi son développement économique et son attractivité future.

### **2.3.4. Les indicateurs démographiques**

**Tableau 8 :** Evolution de la population Libyenne

<b>Années</b>	[2020-2021]	[2022-2023]	[2024-2025]	[2026-2027]
La population totale (million)	6,7 m	6,8 m	7 m (p)	7,1 m (p)

**Source :** réalisé par nous-mêmes à partir d'un document interne de Brandt Algérie.

La Libye compte une population totale de plus de 6,8 millions de personne pour l'année 2023 avec un taux de croissance de 0,04%. Une population importante peut offrir un marché potentiellement lucratif pour une entreprise d'électroménager, car cela signifie qu'il y a un grand nombre de consommateurs potentiels.

### **2.3.5. Environnement politique**

L'Algérie bénéficie d'un avantage politique avec plusieurs pays africains (Niger, Libye, Mali, Ethiopie, etc.) depuis l'indépendance. Ce qui facilitera l'accès à leur marché. Ainsi que l'instabilité politique du pays offre une opportunité de marché, lorsque la situation politique est instable, les entreprises locales peuvent être affaiblies ou moins compétitives. Cela peut créer des opportunités pour Brandt de saisir des parts de marché dans le secteur d'électroménager.

## **3. Le marché Libyen d'électroménagers**

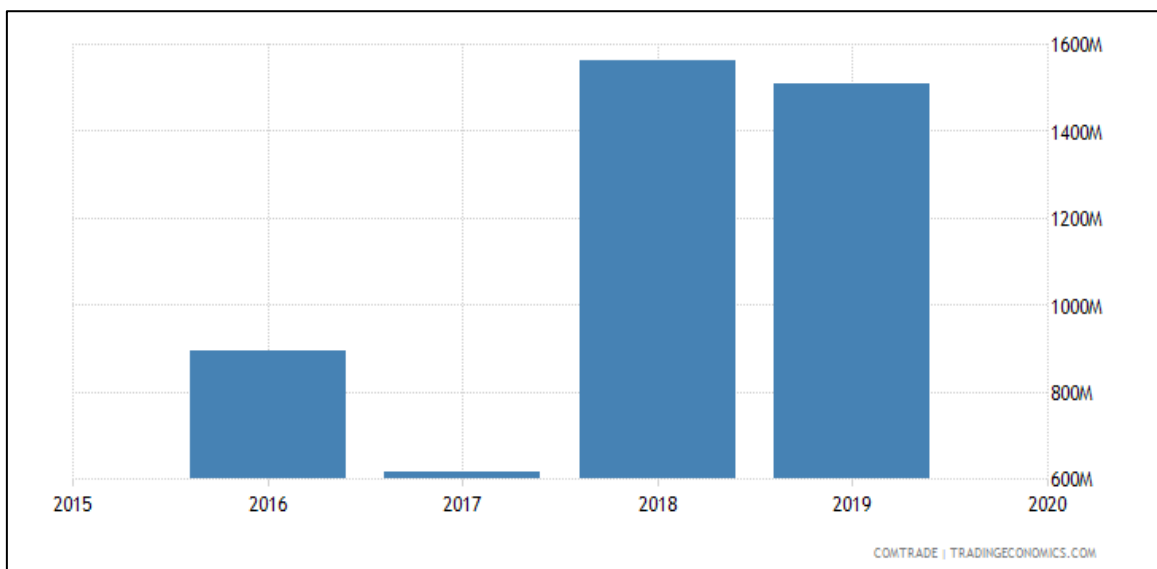
Le marché libyen de l'électroménager a connu des défis importants en raison des troubles politiques et économiques auxquels le pays a été confronté ces dernières années. Les conflits internes et l'instabilité politique ont eu un impact négatif sur l'économie du pays, y compris le secteur de l'électroménager.

Avant le conflit en 2011, la Libye avait un marché de l'électroménager relativement développé, avec des marques internationales bien établies présentes sur le marché. Cependant, les troubles politiques et l'effondrement de l'économie ont entraîné une diminution significative de la demande et une baisse des investissements dans ce secteur.

Les importations d'électroménagers ont été affectées par les restrictions commerciales et la volatilité des taux de change. De nombreux commerces ont été touchés par des fermetures ou des interruptions d'activité en raison de l'insécurité et des problèmes logistiques.

Les importations libyennes d'équipements électriques et électroniques se sont élevées à 1,51 Md en 2019, selon la base de données COMTRADE des Nations Unies sur le commerce international.

**Figure 11** : Les importations libyennes d'équipements électriques et électroniques



Source : <https://tradingeconomics.com/libya/imports/electrical-electronic-equipment>

### 3.1. La demande

#### 3.1.1. Spécificités

- La Libye compte une population de plus de 6,8 millions d'habitants, avec des centres urbains importants tels que Tripoli, Benghazi, Misrata et El Beïda.

**Tableau 9** : Répartition de la population par régions.

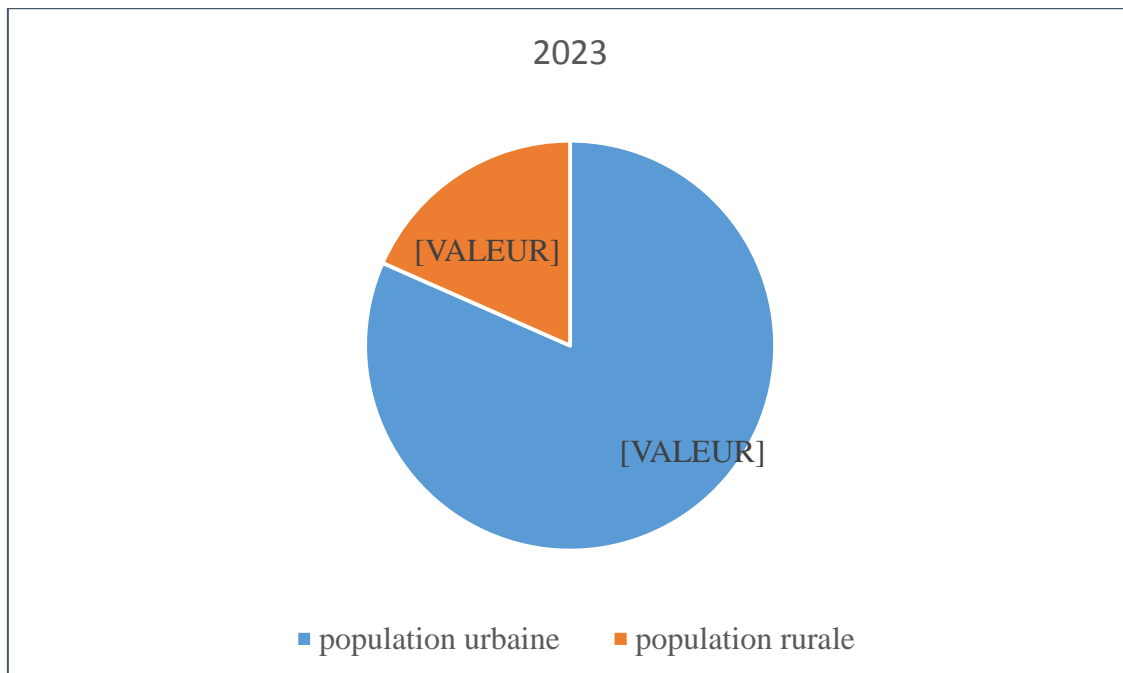
Régions	Tripoli	Benghazi	Misrata	El Beida	Autres régions
Nombre d'habitants	1,2 m	650 K	350 K	250 K	4,35 m

Source : réalisé par nous-mêmes à partir d'un document interne de Brandt Algérie.

Une population croissante entraîne généralement une demande accrue de biens et de services. Plus il y a de personnes, plus il y a de consommateurs potentiels.

- Une forte urbanisation du pays qui continue de progresser avec un taux d'urbanisation de 81,61%.

Figure 12 : Répartition urbaine et rurale en Libye

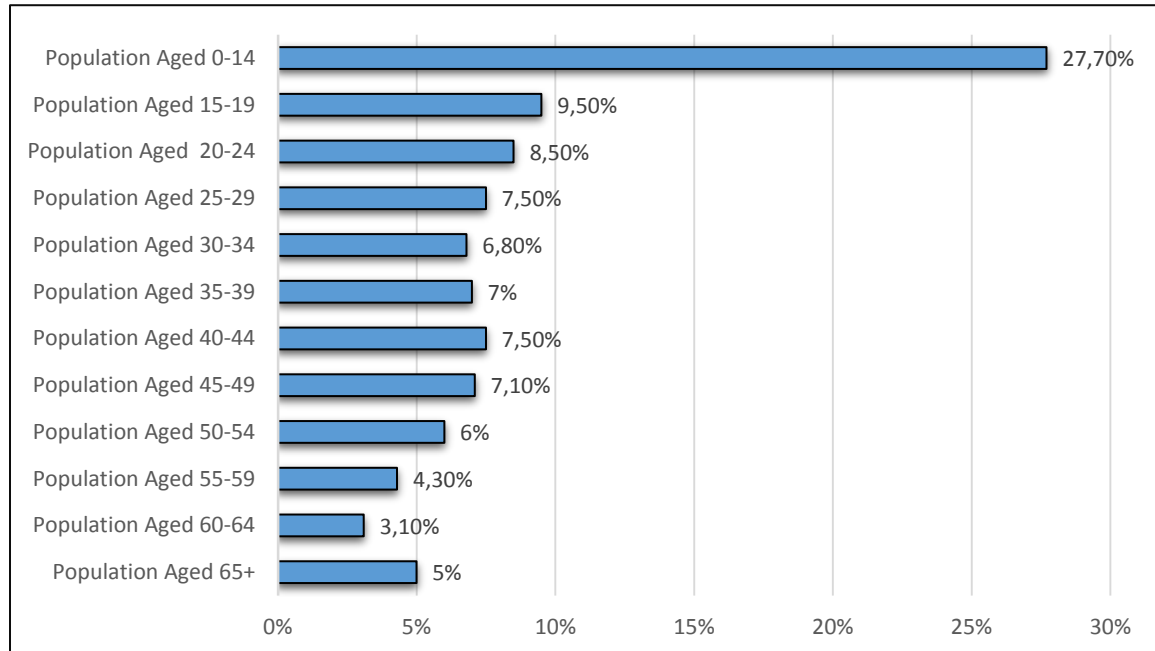


Source : réalisé par nous-mêmes à partir d'un document interne de Brandt Algérie.

Cet aspect a positivement influencé la consommation d'appareils électroménagers avec le déménagement de familles, ce qui augmente la demande dans ce secteur. L'augmentation de taux d'urbanisation un fort potentiel de croissance pour le marché de l'électroménager que ce soit pour les produit d'entrée de gamme ou pour les produits haut de gamme.

- Le mode de consommation des libyens a considérablement évolué durant ces dernières années, Cela est notamment liée à une augmentation significative de l'indice de développement humain (IDH) de 0,718 cela signifie que le pays offre de bonnes conditions des biens et services de vie qui facilite le mode de vie.
- Le développement de mode de vie influençant favorablement les ventes du PEM, tels que les micro-ondes, par exemple, leur font gagner un temps considérable dans la préparation des repas et sont donc présents dans de nombreux foyers.
- Les modes de consommation et les besoins devraient continuer à évoluer en Libye, ne serait-ce qu'en raison de l'évolution de la pyramide des âges de la population.

Figure 13 : La répartition de la population libyenne selon l'âge pour l'année 2023.



Source : réalisé par nous-mêmes à partir d'un document interne de Brandt Algérie.

On note que près de 30% de la population est jeune (entre 20 et 39 ans), ce qui fait de cette catégorie de personnes une puissante force de consommation (généralement éduquée et connectée à internet), et a une large connaissance sur les nouveaux concepts de distribution (supermarchés, hypermarchés, malls etc.)

- Le niveau de revenu moyen est d'environ 1, 200 LYD, et les salaires sont abordables par rapport aux coûts des produits électroménagers.
- Un taux de 97,7% des ménages ont accès à l'électricité, et celle-ci reste très abordable en termes de tarifs appliqués, ce qui ne peut pas décourager les consommateurs libyens d'acquérir des produits et appareils énergivores. Cependant, l'électricité en Libye semble être plus stable que par le passé, néanmoins, il est recommandé de tester nos appareils électriques de Brandt en fonction du réseau électrique libyen avant toute exportation potentielle.
- L'accès à l'eau est représenté à plus de 97%, ce qui est très important pour l'exportation potentielle des produits de lavage (lave-linge, lave-vaisselle).

- La demande de produits électroménagers en Libye est en augmentation, avec une demande croissante pour des produits tels que les réfrigérateurs avec fonction de congélation, les lave-vaisselle et les climatiseurs.

**3.1.2. La taille de marché selon les gammes**

Un marché, dans le sens le plus élémentaire, est un ensemble de clients potentiels qui sont connectés par des besoins communs et qui sont prêts à acheter un ensemble donné de produits ou de services.

Le marché des produits relatif aux gammes Froid et Lavage est principalement un marché de renouvellement, surtout pour ce qui est des réfrigérateurs et des lave-linge.

Le tableau ci-dessous représente les estimations de la demande libyennes pour les gammes Froid et Lavage, Télévision, Cuisson, Climatisation pour les années 2022 et 2023.

**Tableau 10 :** La demande Libyenne par gamme de produit (2022-2023).

<b>Années</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Demande par gamme</b>		
<b>Réfrigérateurs</b>	105,1 K	108,8 K
<b>Lave-linge</b>	57 K	58,5 K
<b>Télévision</b>	43,7 K	45,6 K
<b>Cuisson</b>	103,5 K	105,4 K
<b>Climatisation</b>	21,5 K	22,4 K

**Source :** réalisé par nous-mêmes à partir d'un document interne de Brandt Algérie.

- Ces chiffres indiquent une tendance à la hausse des ventes pour la plupart des catégories d'appareils électroménagers d'une année à l'autre. Cela suggère une demande croissante pour ces produits, ce qui peut être attribué à divers facteurs tels que la croissance de la population, l'amélioration des niveaux de vie et les innovations technologiques dans ces domaines.

- La demande relative pour les différentes gammes de produits électroménagers en 2022 était la plus élevée pour les réfrigérateurs, suivie des appareils de cuisson et des lave-linge. Les ventes de téléviseurs et de climatisations étaient relativement plus faibles par rapport aux autres catégories.

### **3.1.3. Les critères d'achats**

**Le prix et la qualité :** Les clients libyens sont sensibles au rapport qualité-prix et recherchent des produits offrant un bon équilibre entre qualité et prix attractifs.

**La marque :** Les clients libyens sont également réceptifs aux produits fabriqués localement et ont une excellente perception des produits et de la qualité du groupe Brandt. Ils sont influencés par les marques réputées et bien établies car elles ont souvent une meilleure réputation en termes de qualité et de service après-vente.

### **3.2. L'offre**

- Le marché propose une large gamme de produits électroménagers comprenant des réfrigérateurs, des tables de cuisson, des lave-vaisselle, des climatiseurs et des chargements frontaux. Les produits offrent une combinaison attrayante de qualité et de prix compétitifs, avec des marques mondiales bien établies telles que LG et Beko. Les produits de qualité sont disponibles dans différentes gammes de prix, permettant aux consommateurs de choisir en fonction de leurs préférences et de leur budget.
- La qualité des produits est très attrayante, mais les prix varient considérablement, allant de LYD 1200 à 1500 pour la référence 1 WM.
- Les réfrigérateurs Frost sont principalement proposés avec des offres de la marque BEKO avec une capacité de 400 litres.
- Il y a une domination autonome avec des offres telles que les Front loading WM, les réfrigérateurs en doubles portes et les climatiseurs avec onduleurs (A/C with inverter).
- La technologie LG et le design italien sont présents sur le marché.
- Les marques mondiales telles que LG, Beko, ainsi que quelques marques allemandes, italiennes, turques et algériennes comme IRIS et Condor sont présentes, avec une variation de la qualité de produits
- Il y a la disponibilité de produits OEM (Original Equipment Manufacturer) chinois et turcs.

### **3.2.1. Les canaux de distribution**

Le circuit de commercialisation est principalement traditionnel.

- Il existe un marché de gros à al Kramia.
- Les commerçants de la ville sont actifs sur le marché.
- Les marges nettes varient entre 7% et 10% pour les grossistes et entre 15% et 20% pour les détaillants.

### **3.2.2. Opportunités du marché Libyen**

Le marché libyen présente des opportunités d'exportation vers des pays voisins comme le Niger, le Tchad et le Soudan, en raison des volumes de marchandises transitant par la Libye vers ces pays.

## **Section 3 : L'analyse de la stratégie d'internationalisation de Brandt Algérie**

### **1. Le diagnostic interne**

#### **1.1. Analyse des ressources humaines**

- Brandt Algérie offre une formation régulière aux employés, ce qui contribue au développement de leurs compétences.
- Le personnel du Groupe possède une expertise au niveau international, cela lui permet d'accès facilement les autres marchés.
- Le réseau SAV performant et la croissance de l'entreprise créent des opportunités d'emploi et de progression de carrière, ainsi une bonne gestion des relations avec les clients.
- Une plateforme de production de 7500 employés, qui permet d'augmenter le volume des produits.

#### **1.2. Analyse des ressources financières**

- Brandt Algérie a enregistré une croissance de 37% de son chiffre d'affaires en 2016, ce qui témoigne d'une situation financière solide.
- L'exportation de 80% de la production à l'étranger peut également générer des revenus supplémentaires. 30 millions d'euros en exportation en 2017.

- Le chiffre d'affaire de Brandt Algérie est passé de 7 millions d'euro en 2014 à 92 millions d'euro en 2016. Ce qui montre que Brandt Algérie est en évolution.
- L'investissement de 300 M\$ a permis Brandt de fabriquer 8 millions d'appareils électroménagers par an et d'atteindre un chiffre d'affaires de 500 M€.

### **1.3. Analyse de la gestion des opérations et les ressources matérielles**

- Une expérience solide dans la fabrication et la distribution des produits électroménagers, ce qui peut être un avantage pour l'entreprise.
- Brandt s'est dotée d'un grand complexe manufacturier s'étendant sur une superficie de 110 hectares, dans les Hauts-Plateaux Sétifiens.
- Par contre les sites de production limités à deux pays (France et Algérie) peuvent entraîner des coûts de transport élevés et des contraintes logistiques. De plus, l'importation de matières premières peut créer des dépendances externes et des risques liés à la disponibilité des fournisseurs.
- Une capacité de production suffisante (les machines à laver et les réfrigérateurs) servir le marché intérieur mais aussi soutenir les exportations.
- Brandt Algérie doit s'assurer que ses équipements de production répondent aux normes et exigences spécifiques de la Libye. Il peut être nécessaire de vérifier la compatibilité électrique, les certifications et les adaptations nécessaires pour satisfaire les attentes du marché libyen.

### **1.4. Analyse de la marque et de l'image de l'entreprise**

- La notoriété internationale de la marque Brandt renforcé la reconnaissance de la marque, mais ce n'est pas le cas pour tous les pays, La faible notoriété de la marque Brandt en Afrique du nord représente un défi. Il sera essentiel de développer des stratégies de marketing et de communication efficaces pour accroître la visibilité de la marque et établir une présence sur le marché africain.
- Brandt Algérie a obtenu des labels sur ses produits, démontrant la qualité de leur conception et renforçant l'image de la marque.
- Le "Made in Algeria" a une perception positive: L'image de marque actuelle de Brandt en tant que marque algérienne peut être un avantage sur le marché visé.

### **1.5. Analyse de la recherche et du développement**

- Pour conserver et accroître son avance technologique, Brandt Algérie dispose d'un centre de Recherches & Développement & Innovation ayant pour objectif de séduire grâce à ses innovations de nombreux nouveaux clients
- Brandt Algérie s'adapte aux nouvelles technologies grâce à ses équipes qui travaillent sur des fonctions technologiques qui faciliteront le quotidien des utilisateurs en adaptant les produits selon les pays en question.
- Brandt développe de nouvelles fonctionnalités et des produits innovants adaptés aux besoins spécifiques de son marché cible.
- la R&D se concentrer sur l'optimisation de l'efficacité énergétique des produits existants de Brandt. Il s'agirait d'améliorer la conception des produits pour réduire leur consommation d'énergie et maximiser leur performance dans des conditions de faible alimentation électrique. Par exemple, Brandt pourrait investir dans le développement de composants électroniques plus efficaces ou de systèmes de gestion de l'énergie avancés pour minimiser la dépendance aux ressources électriques.

### **1.6. Analyse de la culture de l'entreprise<sup>87</sup>**

Brandt Algérie est basé sur une structure fonctionnelle, cette dernière consiste à diviser l'activité dans l'entreprise en fonctions (fonction commerciale, fonction financière, fonction contrôle de gestion, fonction production etc..) ce sont donc les fonctions au sein de Brandt Algérie qui constituent le critère de répartition des tâches. Cette structure est encouragée par une culture axée sur l'excellence opérationnelle, la qualité et la satisfaction client. La collaboration, l'esprit d'équipe et le respect mutuel sont également valorisés. Sa culture favorise la participation active des employés et une communication ouverte ce qui signifie un style de management participatif.

Brandt Algérie est relativement stable, ce qui peut limiter sa flexibilité en cas de changements rapides du marché ou des besoins des clients. Cependant, des efforts sont faits pour favoriser l'adaptabilité en encourageant l'innovation et l'agilité dans les processus internes.

Brandt Algérie accorde une grande importance à la communication. Des canaux de communication formels et informels tels que des réunions d'équipe, des communications

---

<sup>87</sup> Réaliser à partir d'une observation pendant le stage

électroniques, des bulletins d'information internes, etc., sont utilisés pour diffuser des informations clés, partager les objectifs et assurer une communication efficace entre les différentes fonctions.

### **1.7. Les facteurs clés de succès de Brandt Algérie**

Les FCS sont les critères, les caractéristiques et ou les compétences que doit nécessairement avoir l'entreprise Brandt Algérie pour être compétitive à l'international, selon les études et analyses de l'environnement interne du Brandt Algérie, nous avons conclu que les facteurs de son réussite dans le marché d'électroménager se reposent sur les points suivants :

- **R&D et innovation**

Les entreprises leaders de l'industrie de l'électroménager accordent une grande importance à l'innovation et au développement des nouveaux produits innovants qui répondent aux besoins et aux attentes des consommateurs internationaux et de se démarquer sur le marché.

Brandt détient plus de 1300 brevets et investit chaque année 20 millions d'euros en recherche et développement avec une équipe de 100 personnes. Il est important de souligner que les innovations de Brandt répondent à des besoins réels exprimés par les consommateurs, contrairement à de nombreuses innovations élaborées par d'autres concurrents.

Faciliter le quotidien en proposant du matériel adapté est alors inscrit dans l'ADN de la marque. Pionnier de ses innovations, Brandt s'est démarqué de la concurrence en étant un leader technologique. Que ce soit dans le domaine du lavage, de la cuisson ou du refroidissement, de nombreux produits ont été en tête des ventes et auront un impact continu sur les générations actuelles et futures. Elle a déjà à son actif plusieurs innovations (doseur automatique et variable de la lessive, Watersaver, sa nouvelle gamme de téléviseurs Uled mise sur le marché etc.)

- **L'image de marque**

Dans un environnement assez concurrentiel que celui du secteur de l'électroménager, l'image de marque peut être un des éléments de différenciation les plus puissants, car l'image

de marque du groupe Brandt reste bien sûr un ingrédient important dans sa réussite en Afrique et le Moyen Orient, une image construite au fil des années grâce à une stratégie de communication qui véhicule l'idée qu'un produit Brandt est construit pour durer et rester dans la famille.

- **Service client**

Brandt dispose du meilleur SAV sur le marché de l'électroménager selon les responsables avec qui nous avons échangé, la satisfaction client étant un axe d'orientation stratégique pour l'entreprise. En Algérie et dans la région Afrique/Moyen Orient, le groupe Brandt se place dans une stratégie agressive en se différenciant au niveau du service après-vente et de la disponibilité. La présence de la marque étant plus récente qu'en Europe, où l'image de la marque est un principal facteur de sa réussite. Les responsables du SAV avec qui nous nous sommes entretenus ont indiqué que le groupe jouit du meilleur service après-vente dans le pays, en assurant notamment la livraison gratuitement aux clients, comparé à d'autres marques qui facturent cher cette livraison.

- **Réseau de distribution étendu**

Brandt a développé une relation solide avec ses distributeurs, ce qui lui confère un avantage concurrentiel dans l'industrie de l'électroménager. Grâce à cette maîtrise du circuit de distribution, la disponibilité et la réactivité de Brandt sont supérieures à celles de la plupart de ses concurrents, qu'ils soient locaux ou internationaux. Les entretiens avec le personnel de Brandt révèlent que le groupe a adopté une stratégie de livraison réactive, garantissant une livraison le lendemain de la commande du client (j+1). La présence de plateformes de cross-dock à travers le territoire permet à Brandt d'être plus proche de ses clients et de répondre efficacement à leurs besoins.

## **1.2. Le diagnostic externe**

### **1.2.1. L'analyse PESTEL de Brandt Algérie**

#### **1.2.1.1. L'environnement Politique**

La Libye a été confrontée à une instabilité politique majeure depuis la chute du régime de Mouammar Kadhafi en 2011. Les luttes de pouvoir, les conflits et la division du pays en différents gouvernements ont entravé le développement et la stabilité. Cela a entraîné des défis en termes de sécurité, de gouvernance et d'infrastructures, ce qui peut affecter la

disponibilité des produits électroménagers et la confiance des consommateurs. La Libye est en train de se stabiliser après une période de conflit, la reconstruction des infrastructures endommagées pendant les conflits et les investissements dans le secteur privé peuvent stimuler la demande d'électroménagers ce qui peut offrir de nouvelles opportunités commerciales pour les entreprises de profiter des parts de marché libyen.

### **1.2.1.2. L'environnement Économique**

L'économie libyenne dépend presque entièrement des exportations de pétrole et de gaz. En 2022, le pays a continué à faire des progrès significatifs vers la réunification institutionnelle, politique, économique, financière et militaire, ce qui s'est traduit par un fort rebond de la production pétrolière et énergétique, ainsi qu'une croissance globale du secteur privé<sup>88</sup>. Cependant, le PIB a enregistré une croissance négative estimée à 18,5 %. Néanmoins, l'économie du pays devrait enregistrer une croissance positive dans les années à venir, avec des taux de 17,9% en 2023 et 8% en 2024, ce qui va augmenter le pouvoir d'achats des consommateurs, Par contre si les prix du pétrole diminuent cela peut avoir un impact direct sur le pouvoir d'achat des consommateurs libyens, ce qui influence leur capacité à acheter des produits électroménagers.

### **1.2.1.3. L'environnement Social**

La société libyenne a des normes et des valeurs culturelles qui peuvent influencer les préférences des consommateurs en matière d'électroménager. Les familles nombreuses et la tradition de cuisiner à la maison peuvent augmenter la demande d'appareils électroménagers tels que les réfrigérateurs, les cuisinières et les lave-linge. De plus, les tendances émergentes en matière de style de vie, telles que l'intérêt croissant pour les appareils intelligents et économes en énergie, peuvent également façonner les choix des consommateurs.

### **1.2.1.4. L'environnement Technologique**

Les avancées technologiques dans le secteur de l'électroménager peuvent influencer le marché libyen. L'accessibilité aux nouvelles technologies, telles que les appareils connectés à Internet et les appareils intelligents, peut créer de nouvelles opportunités de croissance pour les fabricants et les distributeurs d'électroménagers. Cependant, il est important de prendre en compte la disponibilité de l'infrastructure technologique et d'Internet en Libye, qui peut être limitée dans certaines régions, Libye a un taux de couverture d'électricité (67%), une

---

<sup>88</sup> [https://www.btrade.ma/fr/observer-les-pays/libye/le-contexte-economique-et-politique?url\\_de\\_la\\_page=%2Ffr%2Fobserver-les-pays%2Flibye%2Fenvironnement-des-affaires&](https://www.btrade.ma/fr/observer-les-pays/libye/le-contexte-economique-et-politique?url_de_la_page=%2Ffr%2Fobserver-les-pays%2Flibye%2Fenvironnement-des-affaires&) (Consulter le 09/06/2023 à 19 : 30)

couverture stagnée par rapport aux 54 pays africains qui investissent plus dans l'énergie électrique.

#### **1.2.1.5. L'environnement Ecologique**

La Libye est confrontée à des défis environnementaux, tels que la rareté de l'eau et les problèmes liés au changement climatique. Ces facteurs peuvent influencer les choix des consommateurs en matière d'électroménager, par exemple en privilégiant les appareils économes en eau et en énergie. Les entreprises du secteur de l'électroménager peuvent également être soumises à des réglementations environnementales plus strictes concernant la fabrication et l'élimination des produits.

#### **1.2.1.6. L'environnement Légal**

- **Les taux d'imposition**

Le taux d'imposition pour les sociétés étrangères: Les revenus générés en Libye à partir des actifs détenus dans le pays ou à partir de travaux qui y sont effectués sont soumis à l'impôt sur le revenu en Libye. Les succursales sont soumises aux mêmes taxes que les filiales.

Une base d'imposition du «bénéfice présumé» peut s'appliquer lorsqu'une entité étrangère n'est pas enregistrée au moment du contrat, qu'elle ne détient pas de livres statutaires en Libye ou que les livres ne sont pas tenus conformément aux réglementations locales.

Les sociétés remplissant les conditions requises par la loi sur l'investissement sont exonérées de l'impôt sur le revenu pour une période de cinq ans (ainsi que des droits de douane et de timbre). Les projets d'infrastructures stratégiques peuvent être éligibles à des exemptions similaires.

Ces exemptions fiscales sont mises en place pour encourager les investissements étrangers et stimuler le développement économique en Libye. Elles visent à attirer les entreprises étrangères en offrant des incitations fiscales attractives.

Les conventions de non double imposition (CDI) : La Libye a conclu un accord de non double imposition avec plusieurs pays, dont: l'Algérie, l'Égypte, l'Inde, l'Italie, le Koweït, Malte, le Pakistan, le Soudan, l'Arabie saoudite, la Tunisie et le Royaume-Uni. Cette convention vise à promouvoir la coopération fiscale internationale, à encourager les investissements transfrontaliers et à prévenir les cas de double imposition. La Libye vise à

créer un environnement fiscal plus clair et prévisible pour les contribuables et à favoriser les échanges économiques entre les pays concernés.

- **La propriété intellectuelle**

La Libye a pris des mesures pour préserver la propriété intellectuelle en devenant membre dans des organismes nationaux, elle est membre de la Convention OMPI (convention instituant l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle). Elle a également signé la convention de Paris sur la propriété industrielle, ainsi que la convention de Berne sur la protection des œuvres littéraires et artistiques.

### **1.2.2. Les 5 forces de porter de Brandt Algérie**

Pour créer de la valeur, Brandt Algérie doit adopter une stratégie réactive face à la concurrence tout en trouvant des moyens d'accroître sa profitabilité. Il est essentiel de mesurer la rentabilité de l'entreprise en fonction des actions entreprises par ses concurrents.

- **Rivalité entre les concurrents :**

La rivalité entre les concurrents sur le marché libyen de l'électroménager est modérée. Bien qu'il y ait une présence de marques internationales bien établies telles que LG et Beko, ainsi que des marques locales telles que IRIS et Condor, il existe également des marques OEM chinoises et turques. La concurrence se concentre principalement sur la qualité des produits, le rapport qualité-prix et la perception de la marque. Les marges nettes des grossistes et des détaillants varient, ce qui indique une certaine pression concurrentielle.

- **Menace des nouveaux entrants :**

La menace des nouveaux entrants sur le marché libyen de l'électroménager est relativement faible. Les troubles politiques, l'instabilité économique et les restrictions commerciales ont créé des obstacles à l'entrée pour de nouveaux acteurs. De plus, les marques internationales bien établies et la préférence des consommateurs pour les marques réputées rendent difficile l'entrée de nouveaux concurrents sur le marché.

- **Menace des produits de substitution :**

La menace des produits de substitution est modérée sur le marché libyen de l'électroménager. Les produits de substitution peuvent inclure des alternatives telles que l'utilisation de services de restauration au lieu d'acheter des appareils de cuisson, ou

l'utilisation de méthodes traditionnelles de lavage au lieu d'acheter des lave-linge. Cependant, compte tenu de la croissance de la population, de l'urbanisation croissante et de l'évolution des modes de vie, la demande pour les produits électroménagers devrait rester élevée.

➤ **Pouvoir de négociation des fournisseurs :**

Le pouvoir de négociation des fournisseurs sur le marché libyen de l'électroménager est relativement élevé. Étant donné que de nombreuses marques internationales sont présentes sur le marché, les fournisseurs de ces marques ont une certaine influence en termes de prix et de conditions de vente. Les fournisseurs peuvent également jouer un rôle dans la disponibilité des produits et la qualité des composants utilisés.

➤ **Pouvoir de négociation des clients :**

Le pouvoir de négociation des clients sur le marché libyen de l'électroménager est modéré à élevé. Les clients libyens sont sensibles au rapport qualité-prix et recherchent des produits offrant un bon équilibre entre qualité et prix attractifs. Cependant, ils sont également réceptifs aux marques réputées et bien établies, ce qui leur confère une certaine influence sur les choix d'achat. Les clients informés et connectés à Internet peuvent également être influencés par les nouveaux concepts de distribution, tels que les supermarchés et les malls.

**2. La formulation des choix stratégique**

**2.1. La matrice SWOT**

**Tableau 11 :** La matrice SWOT de Brandt Algérie

<b>Les forces</b>	<b>Les faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonne perception du made in Algérie et la bonne image des marques commercialisées</li> <li>• Bonne appréciation des modèles Brandt</li> <li>• Capacité à fournir qualité vs prix selon le marché avec Brandt &amp; Vedette</li> <li>• Expertise Lavage, Cuisson &amp; Réfrigération et la diversification des produits proposés (lave-linge fours)</li> <li>• Les taux d'intégration sont de plus en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible notoriété de la marque (notoriété) en Libye</li> <li>• Réactivité et adaptabilité du marché</li> <li>• Pas d'onduleur en A/C</li> <li>• Offre télévision</li> </ul>

<p>plus élevés, ils atteignent déjà 80% sur certains produits (machine a lavé, cuisinière)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produits adaptatif ; créatifs, design et technologie.</li> <li>• Réseau SAV très performant.</li> <li>• Formation régulière des employés.</li> <li>• En 2016, Brandt Algérie</li> <li>• une croissance du chiffre d'affaire.</li> <li>• Exportation de 80% de la production à l'étranger</li> <li>• Bonne santé financière avec une trésorerie riche qui permet le financement des prochains investissements.</li> </ul>	
<p><b>Les opportunités</b></p>	<p><b>Les menaces</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marché ouvert aux pays voisins comme le Niger, le Tchad et le Soudan</li> <li>• Taux d'imposition faible et nul en zone franche</li> <li>• Possibilité d'assemblage local (SKD/CKD) OEM</li> <li>• Des avantages Free zone très attractifs</li> <li>• Service après-vente</li> <li>• Aucune certification requise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marché libre, pas de réglementation spécifique</li> <li>• Les fournisseurs chinois, égyptiens et turcs acceptent les paiements en espèces</li> <li>• Réticence des clients potentiels</li> <li>• Risque de rupture/monopole de notre marque par les grands opérateurs d'électroménager</li> <li>• Invasion de produit fabriqué en Egypte</li> <li>• Chute LYD</li> <li>• Non-responsabilité des données de marché en raison du transit de gros volumes vers d'autres pays</li> <li>• Un marché très concurrentiel.</li> <li>• La crise politique qui pèse sur la Libye</li> </ul>

## **2.2. Les motivations d'internationalisation du Brandt Algérie**

Le Groupe Brandt Algérie a visé l'expansion vers le marché libyen à causes des raisons.

- Diversification des risques : L'internationalisation permet à Brandt Algérie de réduire sa dépendance sur un seul marché, ce qui peut atténuer les risques liés aux fluctuations économiques ou politiques d'un pays spécifique, répartir les risques liés à la demande et à la récession d'un marché. Ainsi, en cas de baisse ou de stagnation de la demande dans l'un des marchés, l'entreprise peut compenser les pertes enregistrées en bénéficiant des profits générés par l'autre marché.
- La Croissance et expansion à des nouveaux marchés : Brandt Algérie cherche à étendre ses activités à l'étranger afin de stimuler sa croissance et d'accéder à de nouveaux marchés.
- La réalisation des économies d'échelle (augmentation du volume de production, amortissement des coûts fixes, achats à grande échelle, optimisation de la chaîne d'approvisionnement...etc.)
- Avantages compétitifs : Brandt Algérie cherche à exploiter ses avantages compétitifs distinctifs, tels que sa technologie de pointe, son savoir-faire technique ou sa réputation de marque, sur les marchés internationaux.
- Envahissent la qualité marque Brandt et sa notoriété vers le marché libyen pour tester le marché africain et ses futures prévisions.
- Renforcement de la compétitivité globale : La conquête du marché libyen permet à Brandt Algérie d'améliorer ses capacités concurrentielles et son expertise à côté des marques internationales comme LG et Beko. Cela peut se traduire par une meilleure compréhension des besoins des consommateurs, une amélioration des produits ou services, une optimisation des processus et une différenciation de la concurrence sur les marchés plus vastes où elle opère.

## **2.3. Les contraintes d'internationalisation du Brandt Algérie**

- La situation d'instabilité politique de la Libye représente un risque d'implantation de Brandt Algérie.
- La non-existence d'une réglementation spécifique pour le marché libyen.
- La concurrence intense exercé pas les géants LG et Beko sur le marché d'électroménager libyen.

#### **2.4. Le choix et justification du mode d'internationalisation de Brandt Algérie vers le marché Libyen**

Après une étude et une analyse stratégique du marché libyen d'électroménager mené par le Groupe Brandt Algérie, l'expansion par le biais d'un distributeur local était sélectionnée par l'entreprise. Ce mode d'internationalisation est appelé "exportation indirecte" ou "exportation par intermédiaire». L'exportation indirecte est un mode d'internationalisation dans lequel l'entreprise vend ses produits à un intermédiaire local, tel qu'un distributeur, un agent commercial ou un courtier, qui se charge ensuite de la commercialisation, de la vente et de la distribution des produits sur le marché étranger.

Dans ce mode d'internationalisation, l'entreprise n'établit pas directement de présence physique sur le marché étranger. Au lieu de cela, elle s'appuie sur les compétences et l'expertise du distributeur local pour pénétrer le marché et atteindre les clients étranger.

En s'appuyant sur des distributeurs locaux, Brandt Algérie peut bénéficier de leur connaissance du marché libyen, de leur expérience et de leur réseau de distribution établi. Cela facilite l'entrée sur le marché et permet à l'entreprise de toucher rapidement un large segment.

En évitant d'établir directement des opérations en Libye, Brandt Algérie peut réduire les risques associés à l'expansion internationale, tels que les barrières linguistiques, les différences culturelles, les réglementations complexes, ainsi les risques d'insécurité.etc. De plus, cela peut également réduire les coûts liés à la mise en place d'une présence physique dans le pays.

En travaillant avec des distributeurs locaux, Brandt Algérie peut s'adapter plus facilement aux conditions changeantes du marché libyen, en fonction des demandes et des tendances locales. Cela permet à l'entreprise de répondre rapidement aux besoins des clients et de mieux cibler sa stratégie de vente.

Brandt Algérie a nommé six (6) distributeurs potentiels pour leur implantation sur le marché libyen, la sélection du distributeur final ce fait par des critères appliqués par l'entreprise tel que Capacité logistique, expertise du marché libyen, réseau de distribution, capacité financière, selon ces critères l'entreprise fait ressortir les avantages et les inconvénients de chaque distributeurs. La liste des distributeurs sélectionnés par Brandt Algérie est présentée dans **L'annexe (5)**.

Après une évaluation complète des distributeurs potentiels, il est recommandé à Brandt Algérie de considérer LAMSAT ALOULA HOLDING GROUPE comme le distributeur final.

LAMSAT ALOULA HOLDING GROUPE est une société par actions libyenne, fondée en 2018 avec un capital de 10 000 000 dinars libyens. Basée à Tripoli, en Libye, elle est spécialisée dans l'importation et l'exportation d'appareils électriques et ménagers. En tant qu'agent exclusif des marques renommées telles que Condor Electronics d'Algérie et MONTBLANC de Tunisie, l'entreprise fournit des produits de qualité en provenance d'Égypte, de Turquie, de Tunisie et de Chine, répondant à des spécifications standard particulières. Lamsat Aloula Holding Group se distingue par sa capacité logistique, son expertise du marché libyen, son réseau de distribution et sa solidité financière.

Ce distributeur apporte des avantages au niveau de

- Capacité logistique: L'entreprise dispose d'une solide capacité logistique pour importer et exporter efficacement des appareils électriques et ménagers. Elle possède un centre de maintenance et fournit des pièces de rechange, ce qui garantit une assistance après-vente de qualité.
- Expertise du marché libyen: Avec plusieurs années d'expérience dans le secteur, Lamsat Aloula Holding Group a développé une solide connaissance du marché libyen. Cette expertise lui permet de répondre aux besoins spécifiques des clients et de s'adapter aux conditions locales.
- Réseau de distribution: Grâce à son réseau de distribution bien établi, l'entreprise peut fournir rapidement des produits de haute qualité à travers la Libye. Elle dessert à la fois les entreprises publiques et privées, ce qui lui confère une large base de clients potentiels.
- Capacité financière: Lamsat Aloula Holding Group affiche une capacité financière solide, démontrée par sa croissance constante des ventes au fil des années. Cela lui permet d'investir dans l'expansion de ses activités, d'acquérir de nouveaux produits et de maintenir des partenariats durables avec ses fournisseurs.

### **2.5. La mise en place de la stratégie adoptée par Brandt Algérie**

La stratégie adoptée par Brandt Algérie est une stratégie internationale qui consiste à étendre sa présence sur le marché libyen avec un ajustement de ses produits, son marketing et ses opérations pour répondre aux besoins spécifiques des consommateurs libyens. Cela peut

inclure des modifications de conception, des ajustements de fonctionnalités de l'ensemble des produits d'électroménagers ou des adaptations culturelles pour mieux s'aligner sur les préférences des consommateurs locaux.

La stratégie du marketing à adopter pour le marché libyen repose sur la politique des 4P

**Le produit**

- Offrir une large gamme d'appareils électroménagers de qualité avec un rapport qualité-prix attractif.
- Mettre l'accent sur les produits à chargement frontal (Front loading) pour les machines à laver et les réfrigérateurs à doubles porte pour se démarquer de la concurrence et de s'adapter aux préférences des consommateurs libyens.
- Proposer des climatiseurs équipés d'onduleurs pour une meilleure efficacité énergétique.

**Le prix :**

Brandt Algérie vise offrir des prix compétitifs pour les produits électroménagers, en tenant compte de la demande croissante et des prix abordables de l'électricité et du gaz en Libye. Brandt Algérie envisage d'adopter une politique de prix similaire à celle de ses principaux concurrents, tout en offrant une légère réduction de prix. Cette stratégie vise à attirer les clients qui ne sont pas satisfaits des prestations proposées par ces concurrents.

**Distribution :**

Établir un réseau de distribution solide pour assurer une disponibilité étendue des produits Brandt Algérie sur le marché libyen. Lorsque le nombre d'intermédiaires est faible, on parle de circuit court ou de réseau de distribution direct. La majorité des entreprises essaient d'avoir des réseaux de distribution les plus directs possibles afin d'accroître leur efficacité.

**Communication :**

Elle consiste en effet à commencer par faire connaître un produit ensuite convaincre les clients potentiels de l'acheter, Brandt Algérie doit adopter une stratégie de promotion agressive, afin de s'imposer à côté des concurrents, cela peut se faire par :

- **Publicité en ligne :** La publicité en ligne peut être efficace pour atteindre les clients libyens. Brandt Algérie peut utiliser des publicités ciblées sur les sites web libyens, les moteurs de recherche et les réseaux sociaux pour augmenter la visibilité de la marque et attirer l'attention des consommateurs libyens intéressés par les produits électroménagers.
- **Service clientèle :** Offrir un service clientèle de qualité est essentiel pour fidéliser les clients et établir une réputation positive.
- **Partenariat locaux :** Collaborer avec des partenaires locaux en Libye peut aider Brandt Algérie à établir sa présence sur le marché, visé des chaînes télévisé spécialisé dans la cuisine pour cibler un segment spécial des consommateurs.

---

### **Section 04 : La méthodologie de recherche**

Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour une approche méthodologique basée sur une étude qualitative comprenant la réalisation d'entretien. L'objectif de cette recherche est de comprendre la stratégie d'internationalisation des entreprises algériennes, en se concentrant notamment sur le cas de l'internationalisation de Brandt Algérie vers le marché libyen.

Nous expliquerons dans cette section, pourquoi nous avons choisi une approche qualitative et quels sont ses objectifs. Nous discuterons ensuite de la manière dont nous avons élaboré le guide d'entretien, puis nous présenterons les résultats obtenus. Enfin, nous conclurons par une synthèse des résultats.

#### **1. Justification du choix d'une approche qualitative**

Le choix de l'approche de collecte et d'analyse des données dépend du sujet de recherche et de la manière dont il est abordé. Lorsque les données quantitatives ne peuvent pas fournir une réponse complète à une question de recherche, on opte pour une approche qualitative. Cette approche permet d'explorer en profondeur les aspects subjectifs, les expériences individuelles, les motivations et les perceptions des participants. Elle est particulièrement utile lorsque des informations détaillées, nuancées et contextualisées sont nécessaires pour une compréhension approfondie du sujet étudié. Ainsi, l'approche qualitative complète et enrichit notre compréhension des phénomènes sociaux et des processus complexes.

Notre objectif est de comprendre comment les entreprises algériennes, notamment Brandt Algérie, parviennent à s'implanter sur le marché africain et quelles stratégies elles adoptent dans leur processus d'internationalisation ?

L'étude qualitative est idéale pour explorer et comprendre en profondeur une situation spécifique. Elle utilise souvent des entretiens pour poser des questions du type "pourquoi ?" et "comment ?", ce qui permet d'obtenir des informations détaillées et des perspectives individuelles.

## **2. Choix du type d'entretien de recherche**

Nous avons opté pour l'utilisation de l'entretien semi-directif dans le cadre de notre recherche. Cette méthode implique l'utilisation de questions ouvertes, formulées à l'avance et regroupées par thèmes dans un guide d'entretien.

## **3. L'élaboration du guide d'entretien de recherche**

Au début de notre étude qualitative, nous avons commencé par une introduction explicative. Nous avons pris le temps d'expliquer la nature de notre diplôme, notre spécialité, ainsi que le thème de notre recherche. De plus, nous avons clairement énoncé l'objectif de notre étude. Nous avons tenu à rassurer les participants que leurs réponses seraient utilisées exclusivement à des fins académiques. Enfin, nous avons exprimé notre sincère reconnaissance pour le temps généreusement accordé par les répondants.

### **Le choix des thèmes du guide d'entretien de recherche :**

Les questions de l'entretien sont organisées et regroupées selon les thèmes abordés.

## **4. Présentation des résultats obtenus lors de l'entretien de recherche**

### **Partie 01 : vision stratégique sur l'internationalisation.**

- **Les principales raisons de l'internationalisation.**
  - La principale raison est : d'étendre la marque Brandt et renforcer sa réputation sur la plupart des marchés et d'être le leader d'électroménagers sur la région MENA.
  - Brandt est actuellement en phase de saturation au niveau du marché algérien, Elle doit trouver d'autres alternatives pour recommencer un nouveau cycle sur le marché visé.
  
- **Justification du choix d'expansion vers le marché Libyen:**
  - D'après les différents facteurs et critères de sélection des marchés le marché le plus accessible et le plus proche est le marché Libyen.
  - L'Algérie bénéficie d'un avantage politique avec plusieurs pays africains (Libye, Niger, Mali, Ethiopie, etc.) depuis l'indépendance. Ce qui facilitera l'accès à leurs marché.
  - Le marché libyen est toujours en phase de croissance et reconstruction, ce qui offre des opportunités de développement de parts de marché attrayantes.

➤ **Facteurs de sélection des marchés :**

- Emplacement géographique stratégique : La Libye est stratégiquement située en Afrique du Nord, à la frontière de la Méditerranée, offrant ainsi un accès privilégié aux marchés européens et africains. Sa proximité géographique avec l'Algérie facilite également les opérations de logistique et de distribution entre les deux pays.
- La MFZ qui située dans un emplacement géographique stratégique au niveau de la Libye, elle sert de porte vers la partie orientale de l'Afrique et du Moyen-Orient. Cela en fait une plateforme idéale pour Brandt Algérie et pour les entreprises qui souhaitent étendre leur présence commerciale dans ces régions.
- Les volumes de marchandises les plus importants vers les pays du sud comme le TCHAD, le Niger et le Soudan transitent par la LIBYE.
- La Libye présente un pays endommagé qui nécessite une reconstruction dans tous les secteurs, ce qui donne la chance pour les entreprises internationale d'exploiter et d'attirer des parts de ce marché.
- La concentration de la plupart de population dans des villes urbaines, spécialement dans la capitale libyenne Tripoli offre un potentiel de clientèle significatif.

➤ **Le choix du mode de présence et les motifs expliquant ce choix.**

Après l'analyse approfondie de la situation du marché libyen d'électroménager, Brandt Algérie vise d'accéder au marché libyen en adaptant une stratégie de distribution indirecte, ce qu'on appelle « l'exportation indirecte » plutôt que d'établir directement une présence physique en Libye, Brandt Algérie travaillerait avec un distributeur local « Lamsat Aloula Holding Group » qui serait chargé de commercialiser et de distribuer les produits de la marque sur le marché libyen.

➤ **Motifs expliquant de choix de mode d'implantation :**

Cette approche permettrait à Brandt Algérie de bénéficier de l'expertise et du réseau de distribution du partenaire local, réduisant ainsi les coûts et les risques associés à une implantation directe. Cela permettrait également une plus grande flexibilité et adaptation aux spécificités du marché libyen, tout en offrant une présence locale pour mieux servir les clients et répondre à leurs besoins.

- Opter pour une exportation indirecte via un distributeur peut réduire les investissements initiaux, les charges opérationnelles et les risques liés à l'entrée sur un nouveau marché.
- Le distributeur sélectionné possède une connaissance approfondie du marché local, de sa culture, de ses préférences et de ses canaux de distribution, ce qui facilite l'entrée et la pénétration sur le marché.
- Il est plus facile d'ajuster rapidement la stratégie de commercialisation, les produits et les prix en fonction des besoins et des demandes des consommateurs libyens.
- L'utilisation d'un distributeur local peut aider à surmonter certaines barrières commerciales et politiques, telles que les exigences réglementaires et administratives spécifiques à la Libye. Le distributeur peut avoir une meilleure compréhension des procédures d'importation, des normes locales et des formalités douanières, facilitant ainsi l'accès au marché
- Dans un contexte politique instable, l'implantation directe par investissement étranger sur le marché libyen présente des risques pour la filiale ou l'unité implantée. En revanche, l'exportation indirecte offre une alternative plus sûre en minimisant ce risque grâce à une présence à distance via un distributeur local.

➤ **La stratégie internationale de Brandt Algérie**

Brandt a optée une orientation stratégique internationale, l'objectif de cette stratégie est d'accroître la présence et la part de marché de l'entreprise dans des pays étrangers en capitalisant sur ses compétences et ses avantages compétitifs. Cela peut se faire en adaptant les produits ou les services aux besoins spécifiques des marchés étrangers, en développant des relations stratégiques avec des distributeurs locaux. Cette stratégie internationale permet à Brandt Algérie d'explorer de nouveaux marchés, de diversifier ses sources de revenus et de bénéficier des avantages économiques offerts par les échanges internationaux, et de réaliser son objectif d'être un leader d'électroménagers sur la région MENA.

**Partie 02 : diagnostic de l'entreprise.**

➤ **Le dispositif pour une meilleure capacité/ opportunité d'internationalisation**

**Capacités : internes à l'entreprise**

Brandt Algérie possède une compétence distincte qui lui confère un avantage concurrentiel. L'évaluation de cet avantage concurrentiel repose sur l'analyse des ressources et des compétences stratégiques.

- Notoriété de la marque : Brandt bénéficie d'une forte reconnaissance et d'une réputation solide en Algérie, ce qui lui confère un avantage concurrentiel significatif par rapport aux marques moins connues ou nouvelles sur le marché.
- Expérience et expertise locale : En tant que pionnier de l'exportation d'électroménagers en Algérie, Brandt Algérie possède une connaissance approfondie du marché local, de ses particularités et des préférences des consommateurs algériens. Cette expérience lui permet de mieux adapter ses produits et sa stratégie commerciale pour répondre aux besoins du marché.
- Gamme de produits diversifiée : Brandt Algérie propose une large gamme de produits électroménagers, allant des machines à laver aux cuisinières en passant par les réfrigérateurs. Cette diversité de produits lui permet de toucher différents segments de marché et de répondre aux besoins spécifiques des consommateurs.
- Qualité et fiabilité des produits : La marque Brandt est reconnue pour la qualité et la fiabilité de ses produits. Cette réputation lui confère un avantage concurrentiel en termes de confiance et de satisfaction des consommateurs.
- Service après-vente performant : Brandt Algérie met l'accent sur la qualité de son service après-vente, offrant une assistance technique et des réparations rapides en cas de besoin. Cette attention portée au service après-vente renforce la satisfaction des clients et leur fidélité à la marque.
- Réseau de distribution étendu : Brandt Algérie dispose d'un réseau de distribution bien établi et étendu en Algérie, lui permettant d'atteindre efficacement les consommateurs à travers tout le pays. Cette large présence sur le territoire constitue un avantage concurrentiel en termes de disponibilité et d'accessibilité des produits.
- Innovation constante : Brandt Algérie s'efforce d'innover en proposant régulièrement de nouveaux produits adaptés aux besoins et aux tendances du marché. Cette capacité

d'innovation lui confère un avantage concurrentiel en termes de différenciation et d'attrait pour les consommateurs.

**Opportunités :** Il s'agit des opportunités de l'environnement externe (marché libyen).Ce présente des opportunités intéressantes

- Le marché libyen est ouvert aux pays voisins tels que le Niger, le Tchad et le Soudan, ce qui permet une expansion géographique facile.
- Le taux d'imposition en Libye est faible, et nul dans les zones franches. Cela permet à Brandt Algérie de bénéficier d'avantages fiscaux significatifs, ce qui peut contribuer à une rentabilité accrue.
- Les avantages des zones franches en Libye sont très attractifs. Ces zones offrent des incitations et des facilités spéciales pour les entreprises, ce qui peut faciliter l'implantation et le fonctionnement de Brandt Algérie.
- la certification n'est pas requise en Libye pour la vente d'appareils électroménagers. Cela peut simplifier les processus réglementaires et réduire les coûts associés.

➤ **Les capacités matérielles et technologiques de Brandt Algérie :**

Sur le plan matériel, Brandt Algérie possède une méga plateforme de production avec des installations de production modernes et bien équipées. Cela inclut des lignes de production avancées, des machines spécialisées et des outils de fabrication de pointe. Ces installations permettent à l'entreprise de produire des appareils électroménagers de haute qualité et d'optimiser les processus de fabrication. Cette usine dotée d'une capacité de production de 5 millions d'unités dont la majorité sera destinée à l'exportation.

➤ **Les contraintes et les risques inhérents au processus d'internationalisation.**

- Absence de réglementation spécifique : Bien que cela puisse être perçu comme une opportunité, l'absence de réglementation spécifique peut également signifier une certaine incertitude juridique et une absence de cadre clair pour les opérations commerciales.
- Paiements en espèces limités : Certains fournisseurs acceptent les paiements en espèces, cela peut restreindre les options de paiement pour les clients et présenter des défis en termes de gestion financière et de sécurité des transactions.

- Chute de la valeur de la monnaie libyenne (LYD) : La volatilité de la monnaie libyenne peut entraîner des défis en termes de fixation des prix, de gestion des devises et de risques de change.
- Non-responsabilité des données de marché : En raison du transit de gros volumes vers d'autres pays, il peut être difficile d'obtenir des données de marché fiables, ce qui rend la prise de décision plus complexe.

➤ **Les concurrents existants sur le marché malien**

La présence des marques mondiales comme LG, Beko et Quelques Marques Allemandes, Italiennes et Turques, ainsi que des Marques Algériennes tel que IRIS et Condor. LG et Beko représentent un risque pour Brandt Algérie.

**5. Synthèse des réponses de l'entretien**

Les résultats obtenus lors de l'entretien de recherche semi-directif avec la directrice des achats de Brandt Algérie nous permettent de retenir les points essentiels suivants :

La partie concernant la vision stratégique sur l'internationalisation expose les principales raisons de l'internationalisation de Brandt Algérie, notamment l'extension de la marque et le renforcement de sa réputation sur les marchés, ainsi que la recherche de nouvelles opportunités de croissance en raison de la saturation du marché algérien. Le choix d'expansion vers le marché libyen est justifié par plusieurs facteurs, tels que l'avantage politique de l'Algérie avec les pays africains, la croissance et la reconstruction en cours en Libye, ainsi que l'emplacement géographique stratégique et la concentration de la population urbaine.

Le choix du mode de présence sur le marché libyen s'orienterait vers une stratégie d'exportation indirecte, en travaillant avec un distributeur local, "Lamsat Aloula Holding Group". Cette approche permettrait à Brandt Algérie de bénéficier de l'expertise et du réseau de distribution du partenaire local, tout en réduisant les coûts et les risques associés à une implantation directe.

La stratégie internationale de Brandt Algérie vise à accroître sa présence et sa part de marché dans des pays étrangers en capitalisant sur ses compétences et avantages compétitifs,

en adaptant ses produits aux besoins spécifiques des marchés et en établissant des relations stratégiques avec des distributeurs locaux.

Le diagnostic de l'entreprise met en évidence les capacités internes de Brandt Algérie, telles que les formations régulières offertes aux employés qui améliorent leurs compétences et les préparent à répondre aux exigences du marché. De plus, Brandt Algérie bénéficie de l'expertise de son personnel international, ce qui facilite l'accès à d'autres marchés. Le réseau performant de service après-vente de l'entreprise et sa croissance globale créent des opportunités d'emploi et de progression de carrière, tout en assurant une gestion efficace des relations avec les clients. La bonne capacité financière de Brandt Algérie et la disponibilité d'un centre de R&D. Ces facteurs, combinés à une stratégie de gestion internationale solide, et un encouragement pour réussir dans son expansion à l'étranger. Les avantages concurrentiels qu'elle détient sa notoriété de marque, son expérience et son expertise locales, sa gamme de produits diversifiée, la qualité et la fiabilité de ses produits, son service après-vente performant et son réseau de distribution étendu en Algérie.

Les opportunités offertes par le marché libyen sont également évoquées, notamment l'ouverture aux pays voisins, les avantages fiscaux et les zones franches attractives.

Cependant, le processus d'internationalisation de Brandt Algérie vers le marché libyen présente des contraintes et des risques, tels que l'absence de réglementation spécifique, les paiements en espèces limités, la volatilité de la monnaie libyenne et l'absence de données de marché fiables.

Les concurrents existants sur le marché libyen comprennent des marques mondiales telles que LG et Beko, ainsi que des marques locales comme IRIS et Condor, ce qui représente un risque pour Brandt Algérie.

L'étude qualitative met en lumière la stratégie d'internationalisation de Brandt Algérie vers le marché libyen, en soulignant les motivations, les choix de mode de présence, les capacités de l'entreprise et les opportunités et risques associés à ce processus, en appliquant les notions théoriques de notre recherche. Le choix du mode d'internationalisation est le résultat du diagnostic stratégique interne et externe, effectué en utilisant des outils d'analyse stratégique tels que l'analyse PESTEL, le modèle des cinq forces de Porter ainsi que l'analyse SWOT.

La mise en place de cette stratégie nécessite l'adaptation d'une stratégie de marketing mix applicable sur le terrain, en adoptant les politiques 4P (prix, produit, communication, distribution) afin d'apporter une valeur ajoutée au secteur des électroménagers en Libye et gagner en présence sur ce marché et accroître ses parts de marché malgré les risques et contraintes liés à son internationalisation.

### **Conclusion**

Après avoir analysé attentivement les résultats de notre recherche, nous sommes en mesure de formuler des recommandations essentielles afin d'assurer la réussite et l'engagement de Brandt dans une stratégie d'internationalisation à long terme.

### **Recommandations**

- Effectuer une analyse de marché approfondie de la concurrence locale, des tendances du marché et des préférences des consommateurs en Libye.
- Identifier les opportunités spécifiques dans le marché libyen, telles que les segments de consommateurs cibles, les besoins non satisfaits ou les lacunes dans l'offre actuelle.
- Développer une offre adaptée pour la Libye et pour les pays voisins.
- Adapter la communication et les campagnes marketing aux spécificités du marché libyen, en tenant compte de la culture, des valeurs et des langues locales.
- Mettre en place des actions de marketing ciblées pour accroître la notoriété de la marque et promouvoir les avantages concurrentiels de Brandt Algérie.
- Comprendre les réglementations et les procédures douanières spécifiques à la Libye, y compris les exigences en matière d'importation, de certification et de conformité aux normes locales.
- S'assurer de respecter les lois et les réglementations locales en matière de commerce, de distribution, de fiscalité et de main-d'œuvre.
- Évaluer la capacité de la chaîne d'approvisionnement existante pour répondre aux demandes du marché libyen, en tenant compte des délais, des coûts de transport et des exigences logistiques spécifiques.
- Identifier les partenaires logistiques fiables et compétents pour garantir une livraison efficace des produits aux clients libyens.
- Fournir une formation et un soutien adéquats au distributeur local afin de renforcer sa connaissance des produits Brandt et de ses avantages concurrentiels.

- Établir une relation de confiance avec le partenaire local en offrant un soutien continu, des conseils techniques et une assistance commerciale.
- La nécessité d'une veille concurrentielle continue pour surveiller régulièrement les actions des concurrents sur le marché libyen, en identifiant leurs stratégies, leurs produits et leurs prix.
- Adapter les stratégies marketing et commerciales en fonction des évolutions du marché et des actions des concurrents afin de rester compétitif.
- Mettre en place des mécanismes de suivi et d'évaluation réguliers pour mesurer l'efficacité de l'expansion en Libye, en termes de ventes, de parts de marché, de satisfaction client, etc.
- Réajuster la stratégie et les tactiques si nécessaire en fonction des résultats obtenus et des nouvelles opportunités ou défis identifiés.

## **Conclusion Générale**

## Conclusion générale

Le processus de mondialisation économique et l'expansion des marchés mondiaux ont eu un impact significatif sur le développement des entreprises à l'échelle internationale. L'internationalisation est désormais un passage obligé pour les entreprises, leur permettant de conquérir de nouveaux marchés, d'accroître leur visibilité, leurs compétences et leur chiffre d'affaires. Afin d'atteindre ces objectifs et de garantir leur réussite à long terme sur ces marchés, les entreprises doivent mener une réflexion approfondie et réaliser un diagnostic préalable avant de se lancer dans l'internationalisation.

Notre travail est constitué de trois chapitres. Le premier chapitre nous a permis de comprendre l'origine et les théories explicatives de la stratégie d'internationalisation ainsi les approches traditionnelles qui conceptualisent le processus d'internationalisation des entreprises ainsi les concepts et les notions de l'internationalisation, ses risques pour les entreprises ainsi que ses raisons d'être appliqué. Dans le deuxième chapitre, nous avons présenté la démarche du choix du pays d'implantation, les différentes stratégies et modes d'internationalisation ainsi que le diagnostic stratégique que l'entreprise qui compte s'internationaliser réalise en utilisant des outils stratégiques afin de connaître sa capacité à l'internationalisation. Dans le dernier chapitre, nous avons essayé d'étudier et analyser la stratégie d'internationalisation de Brandt Algérie en appliquant les notions présentées dans les deux premiers chapitres sur le terrain.

### **Objectif et résultats de la recherche :**

L'objectif de notre recherche était de présenter et de fournir une meilleure compréhension des stratégies d'internationalisation des entreprises algériennes. Plus précisément, nous avons étudié la stratégie d'internationalisation de Brandt Algérie vers le marché libyen au sein de cette recherche. Nous avons mené une étude qualitative qui nous a permis d'obtenir les résultats suivants :

**Limites de l'étude :**

Durant l'élaboration de notre travail, nous avons rencontré quelques obstacles :

- La difficulté de collecter des données appartenant à d'autres départements, par défaut de coordination entre les différentes directions et services.
- Un manque d'outils pour la collecte des données et des informations sur les marchés étrangers. Pour des raisons confidentielles, nous n'avons pas pu accéder à certaines informations comme les indicateurs financiers, les parts des marchés.
- Un manque de données sur le marché libyen.
- Le rythme d'avancement du stage pratique était faible, par défaut de temps à cause des engagements.

**Perspectives de l'étude :**

Il serait intéressant d'envisager de mener d'autres études pour enrichir et approfondir cette modeste recherche. Voici quelques perspectives futures que nous proposons :

- Évaluation de la performance de l'internationalisation : Une étude future pourrait se concentrer sur l'évaluation de la performance de l'entreprise après avoir mis en œuvre sa stratégie d'internationalisation. Cela pourrait inclure l'analyse des indicateurs financiers tels que le chiffre d'affaires, la rentabilité, la part de marché, ainsi que d'autres mesures de performance telles que la satisfaction des clients et la réputation de la marque.
- Gestion des ressources humaines internationales : Une étude future pourrait se concentrer sur la gestion des ressources humaines dans le contexte de l'internationalisation de Brantd Algérie vers la Libye. Cela pourrait inclure l'analyse des pratiques de recrutement, de sélection, de formation, de développement et de rétention du personnel international. Une attention particulière pourrait être portée aux défis liés à la gestion de la diversité culturelle et à l'adaptation des pratiques RH aux spécificités du marché libyen.
- Stratégies de marketing international : Une étude pourrait se pencher sur les stratégies de marketing spécifiques utilisées par Brantd Algérie pour pénétrer le marché libyen. Cela pourrait inclure l'analyse des décisions relatives au positionnement de la marque, au marketing mix (produit, prix, distribution, promotion), à la segmentation et au ciblage des consommateurs libyens, ainsi qu'à l'adaptation de la communication et du branding à la culture locale.

# **Bibliographie**

---

## Bibliographie

### 1. Ouvrages

- AMELON, (J) et CARDEBAT, (J) : Les nouveaux défis de l'internationalisation, 1ère édition, De Boeck, 2010.
- CECILERENOUARD : Les responsabilités éthiques des multinationales, PUF, Paris, 2007.
- CORINNE. P : Commerce international ; 6e édition ; Paris, 2006.
- DARBELET, (M) et IZARD, (L) : L'essentiel sur le management, 5ème édition FOUCHER, Paris, 2006 FENNETEAU, (H) : Le cycle de vie de produit, Éd. ECONOMICA, Paris, 1998.
- FREDERIC, (Teulon) : Le commerce international, Edition du Seuil, Paris, 1996.
- François. D : Marketing international, 4ème édition, Ed Dunod, 2002.
- JOHAN, (B) : La stratégie d'entreprise, 3ème édition, 2013.
- LEMAIRE, (Jean-Paul) : Stratégies d'internationalisation, développement international de l'entreprise, 2ème édition, Paris, 2003.
- LEGRAND (G), et MARTINI (H) : Management des opérations de commerce international, DUNOD, 6ème édition, Paris, 2003.
- LELOUP. J-M : La franchise, droit et pratique, 3e édition, Delmas, 2000.
- LEROY. F : Les stratégies de l'entreprise, 3ème édition, Ed DUNOD, Paris, 2008.
- MARION, (A) : Le diagnostic d'entreprise : cadre méthodologique, Edition ECONOMICA, Paris, 1993.
- MERCIER, (S) et BOUVERT (R) : L'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise, Ed. GUALINO, Paris, 2007.
- NONJON, (Al) et DALLENNE, (P) : La mondialisation acteurs et enjeux, Edition ELLIPSES, 2004.
- PASCO-BERHO, (Corinne) : Marketing international, 4ème édition, Ed Dunod, 2002.

- SMITH, (A): Wealth of Nations, Oxford, 1976, vol. I.

## 2. Articles et revues

- ABILA, (M) : L'internationalisation des firmes : fondements théoriques et analyse critique, Revue de droit et des sciences humaines-études économiques, vol. 18.
- ADLER, (N) et GHADAR, (F) : Strategic Human Resource Management: A Global Perspective, Sun Yat-sen Management Review, Vol. 1, Number 01, septembre 1993.
- Alliouche, (Rachid) : Cours de Marketing international.
- Centre d'Études des Transports pour la Méditerranée "CETMO" : "Le secteur logistique sur la rive sud de la Méditerranée Occidentale", octobre 2010.
- JOHANSON, (J) et VAHLNE, (J.E): The internationalization process of the firm: A model knowledge development and increasing foreign market commitments, Journal of International Business Studies, Vol. 8, No.1, (1977).
- JOHANSON, (J) et VAHLNE, (J.E.): The internationalization process of the firm: A model knowledge development and increasing foreign market commitments, Journal of International Business Studies, Vol. 8, No.1, (1977).
- JOHANSON, (J) et WIEDERSHEIM, (P): The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases, Journal of Management Studies, Vol.12, (1975).
- LAGHZAOU, (S) : Ressources et compétences : Une nouvelle grille de lecture de l'internationalisation des PME, La XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, juin 2007.
- LEROY. F : Les stratégies de l'entreprise, 3ème édition, Ed DUNOD, Paris, 2008.
- OCDE : Définition de référence de l'OCDE des investissements directs internationaux", Paris, 4e édition, 2008.
- PORTER, M. E: What is strategy?, Harvard Business Review, 74(6), (1996).
- SIROEN, (J. M) : L'OMC et la mondialisation des économies, Rapport de recherche, Université Paris-Dauphine, 1998.
- SUPMAN (Alaoui) : Cours de recherche commerciale : Recherche et sélection des marchés étrangers, 2005-2006.
- TEECE, (DJ) et PISANO, (G) et SCHUEN, (A) : Dynamic capabilities and strategic management, Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, 1997.

### 3. Travaux universitaires

- ARROUCHE (N) : Essai d'analyse de la politique de soutien aux exportations hors hydrocarbures en Algérie: contraintes et résultats, mémoire de magister en sciences économiques, Université de Tizi-ouzou, 2014.
- BAINOU, (M) et AIT BENNOUR, (Yasmina) : Essai d'analyse de la stratégie d'internationalisation des entreprises : cas de l'expérience d'exportation de Général Emballage, mémoire en sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, université Abderrahmane Mira de Bejaïa, 2016.
- BELKASMI, (N) et BENALI, (F) : Les modes de présence des entreprises à l'international Cas : de l'entreprise CEVITAL, mémoire de master en sciences commerciales, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2018.
- DOUAR. B : Essai d'analyse du processus d'internationalisation des PME algériennes : un défi pour les compétences du dirigeant, thèse en vue de l'obtention du Doctorat en sciences économiques, université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou, 2015-2016.
- ELOUEDJ BOUKRALED.B : L'internationalisation des entreprises algériennes, mémoire de magister de l'université d'Oran 2, 2014.
- GRAICHE (L): Les formes d'implantation des firmes en Algérie, Objectifs et stratégies, thèse en vue de l'obtention du doctorat en science de gestion, Université de Tizi Ouzou, 2012.
- KACI, (L) : L'internationalisation des entreprises algériennes : Bilans et perspectives (Cas de la wilaya de Bejaïa) mémoire de master en en Sciences Commerciales (Option ; Finance et Commerce International), université Abderrahmane Mira Bejaia, 2020.
- Richa, (K) et Cherifi (N) : La stratégie d'internationalisation des entreprises algériennes vers le marché africain. Étude de cas : ATM Mobilis, mémoire de master en sciences commerciales (option : affaires internationales), École des Hautes Études Commerciales d'Alger, 2022.
- WERONIKA, (P) : Stratégies d'internationalisation des PME. Les apports en termes de conceptualisation du processus, mémoire de master en sciences économiques, Université Paris 1 PANTHEON-SORBONNE UFR 02.

#### 4. Webographie

- <https://blog.abcliv.fr/creer-filiale/>
- <https://bsi-economics.org/lin-ternationalisation-du-risque-pays-un-defi-pour-les-entreprises-multinationales/>
- <https://cevital.com/brandt-fr/>
- <http://centreco.ac-orleans-tours.fr/php5/ecointer/minifiche9.htm>
- <https://docplayer.fr/10426664-Le-secteur-logistique-sur-la-rive-sud-de-la-mediterranee-occidentale.html>
- <https://www.desjardins.com/coopmoi/entreprises/fiches-conseils/quels-risques-lies-commerce-international-comment-gerer/index.jsp>
- <https://www.elmoudjahid.dz/fr/actualite/electromenagers-et-equipements-electriques-36-pays-important-nos-produits-194717>
- <https://www.finom.co/fr-fr/blog/methode-pestel/>
- <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/modele-de-dunning-electique.html>
- <https://www.jeune-independant.net/salon-made-in-algeria-a-tripoli-brandt-affiche-ses-ambitions/>
- <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/facteurs-cles-de-succes-definition-identification/>
- <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/micro-environnement-entreprise/#outil-analyse>
- <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/micro-environnement-entreprise/#outil-analyse>
- <https://www.maxicours.com/se/cours/le-diagnostic-strategique-interne/>
- <https://www.mbdconsulting.ch/publications/strategies-croissance-entreprise>
- <https://www.marense.com/conseil/conseil-en-strategie/5-forces-de-porters/>
- <https://www.petite-entreprise.net/P-3050-136-G1-quels-sont-les-differents-types-d-exportation.html>
- <https://www.reussir-mon-bts.fr/u03-management-theme-6-chapitre-10-les-strategies-globales/>
- <https://www.cevital.com/brandt-fr/>
- [https://www.btrade.ma/fr/observer-les-pays/libye/le-contexte-economique-et-politique?url\\_de\\_la\\_page=%2Ffr%2Fobserver-les-pays%2Flibye%2Fenvironnement-des-affaires&](https://www.btrade.ma/fr/observer-les-pays/libye/le-contexte-economique-et-politique?url_de_la_page=%2Ffr%2Fobserver-les-pays%2Flibye%2Fenvironnement-des-affaires&)
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/417/1/1/84667>

## **Annexes**

## Les annexes

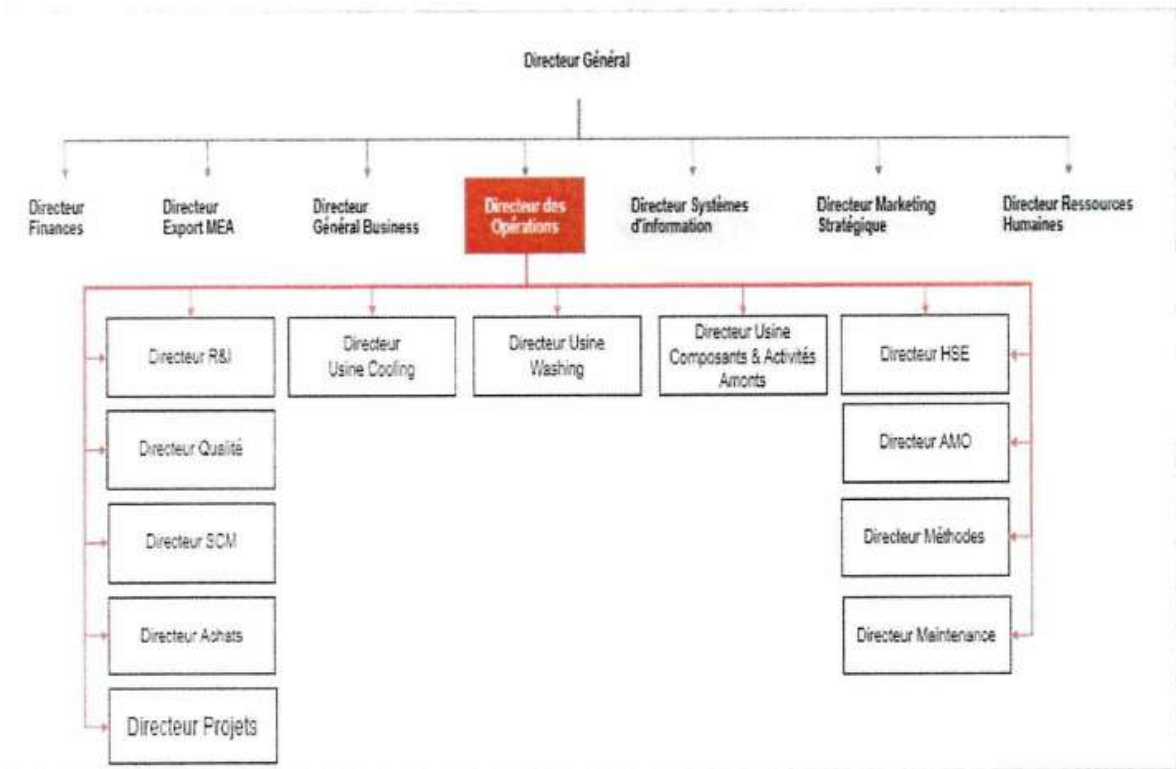
## Annexe n°01 : Principaux modèles du processus d'internationalisation de l'entreprise

Auteur	Caractéristiques du modèle
<p><b>Bilkey et Tesar</b> <b>(1977)</b></p>	<p><b>Stade 1 :</b> L'entreprise qui n'est pas intéressée par l'export ne répond même pas à une commande non sollicitée.</p> <p><b>Stade 2 :</b> Elle est prête à répondre à une commande sollicitée, mais elle ne fait aucun effort pour explorer la possibilité de développer une activité d'exportation.</p> <p><b>Stade 3 :</b> Elle explore activement la possibilité de développer une activité d'exportation.</p> <p><b>Stade 4 :</b> Elle exporte sur une base expérimentale vers des marchés proches psychologiquement.</p> <p><b>Stade 5 :</b> Elle est une exportatrice confirmée et adapte son niveau d'exportation de manière optimale.</p> <p><b>Stade 6 :</b> Elle explore les possibilités de développer une activité d'exportation vers des pays psychologiquement plus distants.</p>
<p><b>Reid (1981, 1983)</b></p>	<p><b>Stade 1 :</b> Connaissance de l'export – l'entreprise est consciente des problèmes de reconnaissance d'occasions d'affaires, de reconnaissance d'un besoin.</p> <p><b>Stade 2 :</b> Intention d'exporter – il se développe au sein de l'entreprise des sentiments de motivations et d'attentes à l'égard de l'exportation.</p> <p><b>Stade 3 :</b> Tentative à l'export – l'entreprise récolte les fruits de son engagement à l'international.</p> <p><b>Stade 4 :</b> Acceptation de l'export – au vu des résultats, l'entreprise accepte ou refuse l'export</p>

<p><b>Cavusgil (1982)</b></p>	<p><b>Stade 1 :</b> Pré-engagement – l’entreprise n’est présente que sur son marché domestique et n’est pas intéressée par l’exportation.</p> <p><b>Stade 2 :</b> Engagement réactif – l’entreprise évalue la possibilité d’exporter et recherche des informations pour développer cette activité.</p> <p><b>Stade 3 :</b> Engagement expérimental limité – l’entreprise exporte vers des pays proches psychologiquement.</p> <p><b>Stade 4 :</b> Engagement actif – l’entreprise explore systématiquement toutes les possibilités d’exporter et recourt à la distribution directe.</p> <p><b>Stade 5 :</b> Engagement intense – l’entreprise partage ses ressources entre son marché domestique et les marchés étrangers pénétrés.</p>
<p><b>Czinkota (1982)</b></p>	<p><b>Stade 1 :</b> L’entreprise est complètement désintéressée par l’export ; elle n’explore même pas la possibilité d’exporter.</p> <p><b>Stade 2 :</b> L’entreprise est partiellement désintéressée par l’export ; elle explore la possibilité d’exporter qui apparaît comme une activité incertaine.</p> <p><b>Stade 3 :</b> L’entreprise est intéressée par l’export ; elle explore activement les possibilités qu’offre l’exportation et commence à planifier cette activité.</p> <p><b>Stade 4 :</b> L’entreprise exporte de façon expérimentale ; son attitude envers l’export est favorable même si elle n’exploite pas encore toutes les possibilités qu’offre l’international.</p> <p><b>Stade 5 :</b> L’entreprise devient une petite exportatrice ; son attitude est favorable et son engagement à l’international, actif.</p> <p><b>Stade 6 :</b> L’entreprise est une exportatrice expérimentée ; elle a</p>

	<p>une attitude très positive à l'égard de l'exportation et planifie tous ces engagements futurs.</p>
<b>Moon et Lee (1990)</b>	<p><b>Stade 1 :</b> Le niveau d'engagement à l'export est faible.</p> <p><b>Stade 2 :</b> Le niveau à l'international devient modéré.</p> <p><b>Stade 3 :</b> Le niveau d'engagement sur les marchés étrangers est très important.</p>
<b>Crick (1995)</b>	<p><b>Stade 1 :</b> L'entreprise est complètement désintéressée par l'exportation.</p> <p><b>Stade 2 :</b> Elle devient partiellement intéressée.</p> <p><b>Stade 3 :</b> L'entreprise commence à exporter.</p>

Annexe n°02: L'organigramme de Brandt Algérie



Annexe n°03 : L'invitation à la participation de la foire « Made in Algeria »



معرض صنع في الجزائر  
**MADE IN ALGERIA**  
06 - 09 February 2023  
Tripoli - Libya



## Lettre d'Invitation

L'Eurl **Vistavka** organise en collaboration avec l'entreprise libyenne **Al Nakhla Al Modiaa** le salon **MADE IN ALGERIA**, qui se tiendra à **Tripoli** en Libye du **06 au 09 février 2023**.

Dont l'objectif principal est d'encourager les échanges entre nos deux pays. Pour cette occasion c'est avec un honneur infini que nous invitons :

### SAMHA HOME APPLIANCE SPA

a participer à cette évènement à Tripoli, afin de représenter le savoir-faire Algérien recevez cher(e) Monsieur/Madame l'expression de nos salutations plus distingués

**Partners**



**Sponsors**



**Organized by**



  
**Aliouane Hakim**  
 Directeur Général

VISTAVKA Event Solutions  
 CMA 2700 Logis Rt. 21/21/17 Zone El Khatir  
 ALGER/R.C.U. n° 1848-1013846 E 17

Info@madeinalgeria.me    www.madeinalgeria.me    madeinalgeriaexpo    @madeinalgeriaexpo

## Annexe n° 04 :

Subcategory	Exports	Imports	Trade Balance
Unit	USD million	USD million	USD million
2013	46 018,0	27 010,4	19 007,6
2014	20 826,0	18 994,0	1 832,0
2015	11 392,0	16 429,0	-5 037,0
2016	6 764,0	8 667,0	-1 903,0
2017	18 865,0	10 556,2	8 308,8
2018	29 830,0	13 786,2	16 043,8
2019	27 733,0	17 184,4	10 548,6
2020	7 354,0	13 747,5	-6 393,5
2021	28 986,0	18 971,6	10 014,4
2022	40 050,8	27 021,8	13 029,0

## Annexe n°05: La liste des distributeurs potentiels

N°	CO. NAME	CONTACT NAME	MOBILE N°	EMAIL	REMARK
01	LAMSAT ALOULA HOLDING GROUPE (CONDOR)	HOSSAM GLIA, GM	2189... ...	g.manager@c ondorlibya.ly	Exclusive agent of Condor/ Montblanc and distributor of Turkish, Egyptian & chinese brand & EOM/ SAV workshop (see folowing slide)
02	AL NAKHLA AL MODIAA	Mohamed Alashheb, GM	218.....	ino@alnakhla .ly	No experience in HA Business but good willing to start.
03	NA/ Businessmen	Eshaab Abudib	218...	Ashb@gmail. com	No experience in HA Business but good willing to start
04	SALA AL MUGHIRIBI 500	MoUtaz Al Mughiribi, GM	2189....	Mouta85@g mail.com	General trading. Would like the same the DZ distributors model
05	AL IBTISSAMA AL MOSHRIQA	Azaldeen Abubaker Ali	218....		Focus on cooking & REF from Turkey & China. Has his own brand.
06	EL BINAA AL MITALI	Mourad AL KHAYOUTI	2189...		Distributor of Samsung, candy and TCL

**Annexe n° 06: Le Guide d'entretien****Guide d'entretien**

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle master en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales option : affaires internationales, au sein de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales EHEC Alger EX-INC portant sur : « L'analyse de la stratégie d'internationalisation des entreprises algériennes ».

Nous vous adressons notre invitation solennelle à participer à notre entretien semi-directif. Votre précieuse collaboration est essentielle pour nous aider à répondre aux questions clés de notre recherche. Vos réponses sont d'une importance capitale, et nous souhaitons souligner que toutes les informations que vous nous fournirez seront traitées avec la plus grande confidentialité et utilisées exclusivement à des fins académiques. Votre participation active à cette étude nous permettra d'approfondir notre compréhension du sujet et d'apporter des contributions significatives à notre domaine d'étude. Nous exprimons d'ores et déjà notre gratitude pour le temps et l'engagement que vous accorderez à cette démarche.

**Partie 01 : La vision stratégique d'internationalisation**

**Q1 :** Quelles sont les raisons principales qui ont poussé Brandt Algérie à s'internationaliser et pénétrer les marchés étrangers ?

**Q2 :** Pour quelles raisons avez-vous choisi le marché libyen ?

**Q3 :** Quels sont les facteurs que vous prenez en compte lors de la sélection des pays vers lesquels aller ?

**Q4:** Quel est le mode de présence à l'étranger que vous avez adopté ? Quels sont les motifs expliquant ce choix ?

**Q5:** Quel type de stratégie de Brandt Algérie compte-elle adopter pour son internationalisation?

**Partie 02 : diagnostic de l'entreprise**

**Q6 :** Selon vous, quelle est la mesure ou le dispositif qui pourra vous procurer une meilleure Opportunité / Capacité d'internationalisation ?

**Q7** : Brandt Algérie a-t-elle les capacités financières, matérielles, technologiques et humaines pour s'internationalisation ?

**Q8** : Quelles sont les principales contraintes inhérentes au processus d'internationalisation auxquelles Brandt Algérie fait face ?

**Q9** : Quels sont les risques majeurs ou mineurs que vous redoutez à l'international ?

**Q10** : Comment envisagez-vous de contourner ces risques et/ou obstacles ?

**Q11** : Quels sont vos concurrents sur le marché sélectionné ?

**Q12** : Dans le cadre d'implantation sur le marché libyen, est ce que toutes les formes sont cohérents pour le marché libyen ?

# **Table des matières**

## Table des matières

Remerciements.....	I
Liste des figures .....	II
Liste des tableaux .....	III
Liste des abréviations .....	IV
Résumé.....	VI
Abstract .....	VII
ملخص.....	VIII
Sommaire.....	IX
Introduction générale.....	I
<b>CHAPITRE I : Cadre conceptuel et fondement théorique de l'internationalisation.....</b>	<b>6</b>
.....	6
<b>Introduction.....</b>	<b>7</b>
<b>Section 01 : Fondements théoriques de l'internationalisation.....</b>	<b>7</b>
<b>1. Les théories du commerce international.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Les théories traditionnelles du commerce international .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1.1. La théorie de l'avantage absolu de l'Adam Smith.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1.2. La théorie d'avantage comparatif de David Ricardo .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1.3. La théorie de dotation factorielle -le modèle HOS.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Les nouvelles théories de l'échange international.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.1 La théorie de cycle de vie du produit .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.2. Le paradigme OLI .....</b>	<b>13</b>
<b>2. Les approches explicatives de l'internationalisation des entreprises.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1. L'approche behavioriste.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.1. Le modèle d'Uppsala .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.2. Le modèle d'innovation .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2. L'approche par les réseaux .....</b>	<b>18</b>
<b>2.3. L'approche par les ressources et compétences.....</b>	<b>19</b>
<b>Section 02 : Notions et généralités sur la stratégie d'internationalisation.....</b>	<b>21</b>
<b>1. La notion de la stratégie d'entreprise .....</b>	<b>22</b>
<b>1.1. Définition .....</b>	<b>22</b>
<b>1.2. Les objectifs d'une stratégie.....</b>	<b>22</b>
<b>1.3. Les options stratégiques de croissance des entreprises .....</b>	<b>24</b>
<b>1.3.1. La stratégie de spécialisation .....</b>	<b>26</b>

---

1.3.2. La diversification .....	26
1.3.3. L'externalisation .....	27
1.3.4. L'intégration.....	27
2. L'internationalisation des entreprises .....	27
2.1. Définition .....	27
2.2. L'évolution de l'internationalisation.....	29
2.3. L'internationalisation et la mondialisation: deux forces interconnectées de l'économie mondiale .....	30
2.3.1. La mondialisation .....	30
2.3.2. L'internationalisations versus la mondialisation .....	31
3. Les raisons d'internationalisation des entreprises.....	31
3.1. Les raisons stratégiques.....	31
3.1.1. Une meilleure répartition des risques entre plusieurs pays.....	32
3.1.2. Développement des avantages concurrentiels .....	32
3.2. Les raisons liées aux marchés .....	33
3.2.1. Les raisons liées au marché local .....	33
3.2.2. Les raisons liées aux marchés étrangers .....	33
3.3. Les raisons d'opportunités .....	34
3.4. Les raisons industriels .....	34
3.5. Les raisons d'environnement .....	35
3.6. Les raisons Commerciales.....	35
3.7. Les raisons financières.....	36
4. Les avantages et les inconvénients de l'internationalisation.....	37
4.1. Avantages.....	37
4.2. Inconvénients.....	38
<b>Section 03 : Les risques et les obstacles des entreprises algériennes à l'international</b> .....	<b>39</b>
1. Les risques d'internationalisation .....	39
1.1. Le risque économique .....	39
1.2. Le risque politique .....	40
1.3. Le risque de change .....	40
1.4. Le risque juridique .....	42
1.5. Le risque culturel .....	43
1.6. Le risque commercial .....	43
1.7. Le risque logistique .....	44
1.8. Le risque lié à l'éthique .....	45

1.9. Le risque de prospection .....	45
1.10. Autres risques.....	46
2. Les obstacles du développement international des entreprises algériennes .....	47
2.1. Les obstacles liés à la logistique internationale .....	47
2.2. Les obstacles liés aux ressources et aux compétences.....	48
2.3. La complexité de l'encadrement financier et bancaire.....	49
2.4. Les obstacles administratifs .....	49
3. Leviers du développement international des entreprises algériennes.....	50
Conclusion .....	51
<b>CHAPITRE II : Processus et stratégies d'internationalisation des entreprises .....</b>	<b>53</b>
Introduction.....	54
Section 01 : La typologie des stratégies d'internationalisation.....	54
1. La stratégie internationale .....	55
2. La stratégie globale .....	56
3. La stratégie multinationale .....	57
4. La stratégie transnationale .....	58
Section 02 : La démarche d'une stratégie d'internationalisation d'une entreprise .....	59
1. Le diagnostic stratégique.....	59
1.1. Le diagnostic stratégique interne .....	59
1.1.1. L'Analyse des ressources internes de l'entreprise .....	60
1.1.2. L'analyse des compétences de l'entreprise .....	61
1.1.3. Les facteurs clés de succès .....	62
1.2. Le diagnostic stratégique externe .....	62
1.2.1. L'analyse du macro-environnement .....	62
1.2.2. L'analyse de micro-environnement :.....	65
1.3. Synthèse du diagnostic stratégique .....	67
2. Le choix du pays d'implantation .....	69
2.1. Le critère d'attractivité.....	69
2.2. Les critères de sélection d'un pays .....	69
2.3. La grille de critère de sélection du pays.....	70
2.4. Le Timing d'entrée sur le marché .....	72
3. L'exécution de la stratégie retenue.....	72
Section 03 : Les formes d'implantation des entreprises sur les marchés étrangers .....	73
1. Les Facteurs de choix du mode de pénétration d'un marché étranger .....	73
1.1. Les facteurs liés à l'entreprise .....	73

1.2. Les facteurs liés au produit .....	74
1.3. Les facteurs liés au marché étranger .....	74
1.4. La détermination du mode de présence sur le marché international : .....	75
1.4.1. Degré d'engagement .....	76
1.4.2. Degré de contrôle .....	76
2. Les modes d'internationalisation des entreprises .....	77
2.1. Les exportations .....	77
2.1.1. L'exportation directe .....	78
2.1.2. L'exportation indirecte.....	78
2.1.3. L'exportation concentrée .....	78
2.2. Le mode d'internationalisation par système contractuel .....	79
2.2.1. Les transferts internationaux de technologies.....	80
2.2.2. La franchise internationale .....	81
2.2.3. La licence internationale .....	81
2.3. Les investissements directs à l'étranger.....	82
2.3.1. La filiale .....	83
2.3.2. La succursale et le bureau de représentation .....	83
2.3.3. Les alliances stratégiques .....	84
2.3.4. Le partenariat .....	84
2.3.5. La joint-venture .....	85
2.3.6. L'acquisition d'entreprise à l'étranger .....	85
Conclusion .....	86
<b>CHAPITRE III : L'analyse de la stratégie d'internationalisation de BRANDT Algérie</b> .....	<b>88</b>
Introduction.....	89
Section 01 : Présentation de Brandt Algérie .....	90
1. Présentation de Brandt Algérie .....	90
1.1. Historique et statut juridique .....	90
1.2. Brandt Algérie en chiffre .....	92
1.3. L'organisation de l'entreprise .....	92
1.4. L'organigramme .....	92
1.5. Les missions de Brandt Algérie .....	92
1.6. Les objectifs de Brandt Algérie .....	93
1.7. Les valeurs de Brandt Algérie .....	93
1.8. Les produits de Brandt Algérie .....	94
Section 02 : L'identification du marché cible.....	95

1. Le marché algérien de l'électroménager.....	95
1.1. La présentation du marché .....	95
1.2. Le positionnement de Brandt sur le marché algérien .....	95
2. Le choix du pays d'implantation .....	96
2.1. L'Exposition « Made in Algeria » .....	96
2.2. La participation de Brandt Algérie à la foire « Made in Algeria » .....	97
2.3. Les critères de choix du marché Libyen .....	97
2.3.1. Les critères géographiques.....	97
2.3.2. Les données financières et économiques .....	98
2.3.3. Infrastructure.....	99
2.3.4. Les indicateurs démographiques.....	101
2.3.5. Environnement politique.....	101
3. Le marché Libyen d'électroménagers.....	101
3.1. La demande .....	102
3.1.1. Spécificités .....	102
3.1.2. La taille de marché selon les gammes .....	105
3.1.3. Les critères d'achats .....	106
3.2. L'offre .....	106
3.2.1. Les canaux de distribution .....	107
3.2.2. Opportunités du marché Libyen .....	107
<b>Section 3 : L'analyse de la stratégie d'internationalisation de Brandt Algérie .....</b>	<b>107</b>
1. Le diagnostic interne .....	107
1.1. Analyse des ressources humaines .....	107
1.2. Analyse des ressources financières.....	107
1.3. Analyse de la gestion des opérations et les ressources matérielles .....	108
1.4. Analyse de la marque et de l'image de l'entreprise .....	108
1.5. Analyse de la recherche et du développement.....	109
1.6. Analyse de la culture de l'entreprise.....	109
1.7. Les facteurs clés de succès de Brandt Algérie .....	110
1.2. Le diagnostic externe .....	111
1.2.1. L'analyse PESTEL de Brandt Algérie.....	111
1.2.1.1. L'environnement Politique .....	111
1.2.1.2. L'environnement Économique .....	112
1.2.1.3. L'environnement Social .....	112
1.2.1.4. L'environnement Technologique.....	112

---

1.2.1.5. L'environnement Ecologique.....	113
1.2.1.6. L'environnement Légal.....	113
1.2.2. Les 5 forces de porter de Brandt Algérie.....	114
2. La formulation des choix stratégique.....	115
2.1. La matrice SWOT.....	115
2.2. Les motivations d'internationalisation du Brandt Algérie.....	117
2.3. Les contraintes d'internationalisation du Brandt Algérie.....	117
2.4. Le choix et justification du mode d'internationalisation de Brandt Algérie vers le marché Libyen.....	118
2.5. La mise en place de la stratégie adoptée par Brandt Algérie.....	119
Section 04 : La méthodologie de recherche.....	122
1. Justification du choix d'une approche qualitative.....	122
2. Choix du type d'entretien de recherche.....	123
3. L'élaboration du guide d'entretien de recherche.....	123
4. Présentation des résultats obtenus lors de l'entretien de recherche.....	123
5. Synthèse des réponses de l'entretien.....	128
Conclusion.....	130
Conclusion Générale.....	131
Bibliographie.....	131
Annexes.....	131
Table des matières.....	131