

École Des Hautes Études Commerciales

EHEC- Alger



**MEMOIRE DE FIN DE CYCLE POUR L'OBTENTION DU DIPLOME
DE MASTER EN SCIENCES COMMERCIALES**

Spécialité : Commerce internationale

Thème :

**DIAGNOSTIC DES STRATEGIES
D'INTERNATIONALISATION DES
ENTREPRISES**

ETUDE DE CAS : SARL FABS

Elaboré par :

Moussa HOUACHE

Encadré par :

Mme ACILA Nabila

12^{ème} promotion

Juin 2025

RESUME

Dans un contexte de mondialisation croissante, l'internationalisation s'impose comme une stratégie incontournable pour la croissance et la pérennité des entreprises. Elle représente une voie vers de nouveaux marchés et des opportunités de développement, mais implique également de naviguer des défis complexes liés à la diversité culturelle, aux barrières réglementaires et à une concurrence accrue. Comprendre les stratégies d'internationalisation est donc crucial pour les entreprises, notamment les PME, désireuses d'étendre leurs activités au-delà de leurs frontières nationales.

L'Algérie, cherchant à diversifier son économie, encourage ses entreprises à explorer les marchés étrangers. Les PME algériennes, en particulier, jouent un rôle vital dans ce processus, bien qu'elles soient souvent confrontées à des contraintes de ressources et à un manque d'expérience à l'international. Leur succès dépend largement de leur capacité à formuler et à mettre en œuvre des stratégies d'internationalisation adaptées et pragmatiques.

Notre étude a adopté une démarche méthodologique mixte. Une recherche documentaire approfondie a permis d'établir les fondements théoriques de l'internationalisation, explorant les motivations, les modèles et les approches, les obstacles et les facteurs clés de succès. Parallèlement, une étude de cas qualitative, centrée sur FABS, fabricant algérien d'articles de bureau et scolaires, a été menée à travers des entretiens et l'analyse de données internes pour diagnostiquer concrètement sa stratégie d'internationalisation, ses choix de marchés (Tunisie, Sénégal) et les défis rencontrés.

Ce mémoire a permis d'analyser la démarche d'internationalisation de FABS comme étant principalement réactive et opportuniste, répondant aux signaux du marché tout en capitalisant sur la qualité de ses produits. Les résultats ont confirmé certaines hypothèses, notamment l'importance de la demande externe et de la réactivité pour FABS, tout en nuancé d'autres, comme la nature des principaux défis, qui se sont avérés être davantage concurrentiels et opérationnels que purement réglementaires ou liés à la contrefaçon pour cette entreprise. Des recommandations stratégiques ont été formulées pour aider FABS à consolider et à développer sa présence internationale.

Mots-clés : Internationalisation, Stratégies d'internationalisation, PME, Entreprises, Entreprises Algériennes, Marchés étrangers, Exportation, Diagnostic stratégique

Abstract:

In a context of increasing globalization, internationalization is emerging as an indispensable strategy for the growth and sustainability of companies. It represents a path towards new markets and development opportunities, but also involves navigating complex challenges related to cultural diversity, regulatory barriers, and heightened competition. Understanding internationalization strategies is therefore crucial for businesses, especially SMEs, wishing to expand their activities beyond their national borders.

Algeria, seeking to diversify its economy, encourages its companies to explore foreign markets. Algerian SMEs, in particular, play a vital role in this process, although they often face resource constraints and a lack of international experience. Their success largely depends on their ability to formulate and implement adapted and pragmatic internationalization strategies.

Our study adopted a mixed methodological approach. In-depth documentary research established the theoretical foundations of internationalization, exploring motivations, models and approaches, obstacles, and key success factors. Concurrently, a qualitative case study, centered on FABS, an Algerian manufacturer of office and school supplies, was conducted through interviews and internal data analysis to concretely diagnose its internationalization strategy, its choice of markets (Tunisia, Senegal), and the challenges encountered.

This dissertation allowed for an analysis of FABS's internationalization approach as being primarily reactive and opportunistic, responding to market signals while capitalizing on product quality. The results confirmed certain hypotheses, notably the importance of external demand and reactivity for FABS, while nuancing others, such as the nature of the main challenges, which proved to be more competitive and operational than purely regulatory or related to counterfeiting for this company. Strategic recommendations were formulated to help FABS consolidate and develop its international presence.

Keywords: Internationalization, Internationalization Strategies, SMEs, Companies, Algerian Companies, Foreign Markets, Export, Strategic Diagnosis.

ملخص

في سياق العولمة المتزايدة، يبرز التدويل كاستراتيجية لا غنى عنها لنمو واستدامة الشركات. فهو يمثل مسارًا نحو أسواق جديدة وفرص للتنمية، ولكنه ينطوي أيضًا على مواجهة تحديات معقدة تتعلق بالتنوع الثقافي، والحوافز التنظيمية، والمنافسة المتزايدة. وبالتالي، فإن فهم استراتيجيات التدويل أمر بالغ الأهمية للشركات، وخاصة الشركات الصغيرة والمتوسطة، الراغبة في توسيع أنشطتها خارج حدودها الوطنية.

تسعى الجزائر، في إطار تنويع اقتصادها، إلى تشجيع شركاتها على استكشاف الأسواق الخارجية. وتلعب الشركات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، على وجه الخصوص، دورًا حيويًا في هذه العملية، على الرغم من أنها غالبًا ما تواجه قيودًا على الموارد ونقصًا في الخبرة الدولية. ويعتمد نجاحها إلى حد كبير على قدرتها على صياغة وتنفيذ استراتيجيات تدويل ملائمة وعملية.

اعتمدت دراستنا منهجية بحث مختلطة. فقد سمح البحث الوثائقي المتعمق بترسيخ الأسس النظرية للتدويل، واستكشاف الدوافع، والنماذج والمقاربات، والعقبات، وعوامل النجاح الرئيسية. بالتوازي مع ذلك، أُجريت دراسة حالة كيفية ركزت على شركة "FABS"، وهي شركة جزائرية مصنعة للوازم المكتبية والمدرسية، من خلال المقابلات وتحليل البيانات الداخلية لتشخيص استراتيجيتها للتدويل بشكل ملموس، واختياراتها للأسواق (تونس، السنغال)، والتحديات التي واجهتها.

وقد سمح هذا البحث بتحليل نهج شركة "FABS" في التدويل باعتباره نهجًا تفاعليًا وانتهازيًا بشكل أساسي، يستجيب لإشارات السوق مع الاستفادة من جودة منتجاتها. وأكدت النتائج بعض الفرضيات، لا سيما أهمية الطلب الخارجي والقدرة على الاستجابة لشركة "FABS"، مع تنقيح فرضيات أخرى، مثل طبيعة التحديات الرئيسية، التي تبين أنها تنافسية وتشغيلية أكثر من كونها تنظيمية بحتة أو متعلقة بالتزيف لهذه الشركة. وتمت صياغة توصيات استراتيجية لمساعدة شركة "FABS" إلى تعزيز وتطوير وجودها الدولي.

الكلمات المفتاحية: التدويل، استراتيجيات التدويل، الشركات الصغيرة والمتوسطة، الشركات، الشركات الجزائرية، الأسواق الخارجية، التصدير، التشخيص الاستراتيجي.

Remerciements

Quelles que soient les expressions que je formule, il m'est impossible de remercier suffisamment Dieu le Tout-Puissant pour Sa grâce et Sa protection. Je Lui suis infiniment reconnaissant pour la santé, les capacités physiques et intellectuelles dont Il m'a gratifié, éléments essentiels qui ont rendu possible l'accomplissement de ce travail. Ces bénédictions divines ont été le fondement de ma réussite, et je n'oublie pas de lever mes prières vers Lui avec gratitude.

*Mes remerciements les plus sincères vont également à mon directeur de mémoire, **Mme. Acila Nabila**, pour sa patience, sa disponibilité et ses conseils avisés. Sa guidance éclairée et ses encouragements constants ont joué un rôle déterminant dans l'enrichissement de ma réflexion et la progression de ce projet.*

Je tiens aussi à exprimer toute ma reconnaissance à mon encadrante de stage, , pour son soutien indéfectible et son expertise précieuse. Grâce à ses conseils et à son expérience, elle m'a offert une opportunité d'apprentissage inestimable, contribuant ainsi significativement à la qualité de ce travail.

Enfin, j'adresse mes remerciements les plus chaleureux à tous ceux qui, de près ou de loin, ont participé à la réalisation de ce mémoire. Votre soutien, vos encouragements et votre aide ont été des piliers essentiels tout au long de ce parcours. Ce travail est également le fruit de votre bienveillance et de vos contributions.

À tous, je témoigne ma profonde gratitude.

Dédicaces

En ce moment solennel, où s'achève une étape importante de mon parcours et où s'ouvre un nouveau chapitre empreint d'espoir et de promesses, je souhaite exprimer ma profonde gratitude à ceux qui ont illuminé mon chemin académique et personnel.

À mon père, figure de force et de sagesse, je dédie ce travail avec une admiration infinie. Ton dévouement inconditionnel, tes sacrifices silencieux et ta foi inébranlable en mes capacités ont été les fondations sur lesquelles je me suis appuyée. Tu as incarné l'excellence par ton exemple, m'inspirant chaque jour à repousser mes limites. Ce projet est le fruit de ton soutien indéfectible, et c'est avec tout mon amour que je te le dédie.

À ma mère, ange gardien dont les prières et les conseils ont été mon refuge dans les moments de doute, je dédie ce travail avec une humilité sincère. Tes mains bienveillantes ont tissé autour de moi un voile de protection, tandis que tes mots d'encouragement m'ont guidée à travers les défis. Merci pour ta patience, ta tendresse et ta confiance, qui ont nourri mon courage et ma persévérance.

À mes frères, compagnons de vie et piliers de réconfort, je vous remercie pour votre soutien indéfectible. Votre présence a été une source de joie et de motivation, et vos encouragements m'ont rappelé que je n'étais jamais seule dans cette aventure.

À tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à cette réussite – amis, mentors, collègues et proches –, je vous exprime ma reconnaissance la plus sincère. Vos sourires, vos conseils et vos encouragements ont été les moteurs qui m'ont permis de franchir chaque obstacle.

Que ce travail soit le reflet de ma gratitude infinie envers chacun d'entre vous. Il symbolise non seulement mes efforts, mais aussi l'amour, le soutien et les sacrifices partagés par ceux qui m'ont accompagnée tout au long de ce voyage..

MOUSSA

LISTE DES FIGURES

Figure 01 : Les trois niveaux objectifs dans l'entreprise.....	17
Figure 02 : Les type des firmes selon M. Porter.....	20
Figure 03 : Stade du cycle de vie du produit.....	27
Figure 04 : Les modes d'internationalisation.....	41
Figure 05 : Processus d'internationalisation de STS (1976 à 2002).....	63
Figure 06 : Influence des réseaux dans le processus d'internationalisation de STS.....	70
Figure 07: L'enchaînement des courbes du cycle de vie.....	75
Figure 08: les facteurs d'internationalisation des entreprises.....	78
Figure 09: Implantation géographique de l'entreprise FABS.....	98
Figure 10: La relation de l'entreprise avec ses concurrents.....	98
Figure 11 Répartition des parts de marché Algérien dans le domaine bureautique.....	101
Figure 12 : L'organisme de l'entreprise FABS.....	102
Figure 13 : Le chiffre d'affaires de l'entreprise FABS pour la période (2020 à 2022).....	104
Figure 14 : volume d'exportation des produits d'archivages de l'entreprise FABS dans les années 2022 et 2023.....	117
Figure 15 : volume d'exportation des produits de d'écriture de l'entreprise FABS dans les années 2022 et 2023.....	118

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 01 : forces et faiblesses des stratégies internationales.....	54
Tableau 04 : ce tableau représente l'analyse SWOT de l'entreprise FABS.....	96
Tableau 05: le tableau en bas nous montre les implantations des entreprises FABS Clasvite et Techno au niveau national.....	100
Tableau 06: Le chiffre d'affaires de l'entreprise FABS pour la période (2020 à 2022).....	104
Tableau 07 : tableau représente les différents produits de l'entreprise FABS avec les quantités produites en 2021,2022 et 2023.....	105
Tableau 08 : le volume de production des produits de l'entreprise FABS.....	106
Tableau 09 : le volume de production des produits de l'entreprise FABS.....	117
Tableau10 : ce tableau représente le volume d'exportation des produits de d'écritures de l'entreprise FABS dans les années 2021 et 2022 en MDA.....	118

LISTE DES ABREVIATIONS

SARL : Société À Responsabilité Limitée

R&D : Recherche et Développement

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

PME : Petites et Moyennes Entreprises

ZALE : Zone Arabe de Libre-Échange

CEDEAO : Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest

CFR : Cost and Freight (Coût et Fret)

CPT : Carriage Paid To

FOB : Free On Board

CIF : Cost, Insurance and Freight

SDI : Stratégie de Développement International

PIB : Produit Intérieur Brut

IDE : Investissement Direct à l'Étranger

OLI : Ownership, Location, Internalization

NEI : Nouvelles Entreprises Internationales

NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques

ONU : Organisation des Nations Unies

OMC : Organisation Mondiale du Commerce

GATT : General Agreement on Tariffs and Trade

CECA : Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier

CEE : Communauté Économique Européenne

ALENA : Accord de Libre-Échange Nord-Américain

ENSR : European Network for SME Research

PDG : Président-Directeur Général

HES-SO : Haute École Spécialisée de Suisse Occidentale

WS : Worldscale

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL	
1 Section 1 : Généralités sur l'internationalisation.....	9
2 Section 2 : Revue de littérature sur l'internationalisation	21
3 Section 3 : Les obstacles de l'internationalisation.....	43
CHAPITRE 2 : LES STRATEGIES ET DEMARCHES D'INTERNATIONALISATION.....	51
1 Section 1 : Stratégies et modalités d'internationalisation.....	53
2 Section 2 : La démarche d'internationalisation des entreprises.....	66
3 Section 3 : Les facteurs clés de succès de l'internationalisation des entreprises.....	74
CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIE D'INTERNATIONALISATION DE L'ENTREPRISE	88
1 Section 1 : Présentation de l'entreprise FABS.....	90
2 Section 2 : Politique d'internationalisation de FABS	107
3 Section 3 : Méthodologie et analyse du cas pratique.....	121
CONCLUSION GENERALE	142

INTRODUCTION GENERALE

Introduction Générale

Dans un monde de plus en plus interconnecté, l'internationalisation des entreprises s'impose comme une stratégie incontournable pour assurer leur croissance et leur pérennité. La mondialisation des échanges, la libéralisation des marchés et les avancées technologiques ont ouvert des opportunités sans précédent pour les entreprises désireuses de conquérir de nouveaux territoires. Cependant, s'engager à l'international n'est pas sans risques : les entreprises doivent faire face à des défis complexes, tels que la diversité culturelle, les barrières réglementaires, la concurrence accrue et les incertitudes économiques. Dans ce contexte, le choix des modes d'internationalisation devient un enjeu stratégique majeur, déterminant pour la réussite ou l'échec de leur expansion.

Les économistes et les spécialistes au fil du temps ont proposé plusieurs théories, afin d'expliquer le phénomène d'internationalisation, ces théories ont fournis des modèles explicatifs pour répondre aux questions qui s'intéressent aux raisons d'internationalisation des entreprises et sélectionner les facteurs et les déterminants qui peuvent aider les entreprises dans leurs processus d'internationalisation.

Par ailleurs, un nombre croissant d'entreprises de différentes formes et de tailles est à la recherche des marchés plus vastes. Elles ont donc tendance à s'internationaliser pour différents raisons et objectifs stratégiques, tels que l'accès aux ressources, réduire les coûts, réaliser les économies d'échelle et le partage des risques sur différents pays pour réduire les pertes.

Après l'indépendance, l'Algérie a conduit des changements profonds pour transformer et moderniser son économie. Elle a élargi sa coopération internationale avec l'ouverture économique et la libéralisation du commerce extérieur. Ces derniers, en effet, ont permis aux entreprises nationales d'accroître et de développer leurs activités à l'international.

L'internationalisation ne se limite pas à une simple exportation de produits ou services ; elle implique une réflexion approfondie sur les modes d'entrée, les partenariats à établir, les adaptations nécessaires aux spécificités locales et les ressources à mobiliser. Chaque entreprise, en fonction de son secteur d'activité, de sa taille et de ses ambitions, doit adopter une approche sur mesure pour maximiser ses chances de succès. C'est dans cette optique que s'inscrit notre étude, qui se propose d'analyser les stratégies d'internationalisation de l'entreprise FABS.

FABS, une entreprise Algérienne spécialisée dans la fabrication d'articles de bureau et scolaires depuis plus de trois décennies. Aujourd'hui, elle est présente sur plusieurs marchés étrangers, mais son expansion soulève des interrogations majeures.

C'est dans cette perspective que nous avons centré notre étude **sur le diagnostic de stratégie d'internationalisation de l'entreprise FABS.**

Le choix de notre thème de recherche sur les modes d'internationalisation adoptés par l'entreprise FABS découle de plusieurs motivations clés. Tout d'abord, l'internationalisation est un enjeu stratégique majeur pour les entreprises dans un contexte de mondialisation accrue. Comprendre les différentes stratégies et modalités d'entrée sur les marchés étrangers est essentiel pour maximiser les chances de succès et minimiser les risques. Ensuite, les défis spécifiques liés à l'internationalisation, tels que l'adaptation culturelle, les barrières réglementaires et la concurrence internationale, nécessitent une analyse approfondie pour guider les entreprises dans leurs décisions stratégiques.

Enfin, notre choix de l'entreprise FABS pour la réalisation de cette étude se justifie par son rôle central dans son secteur d'activité et son expérience significative en matière d'internationalisation. FABS, spécialisée dans la fabrication d'articles de bureau et scolaires, représente un cas d'étude pertinent en raison de sa présence sur des marchés étrangers et de sa capacité à s'adapter aux spécificités locales. Son parcours offre une opportunité unique d'analyser les réussites et les difficultés rencontrées dans le cadre d'une stratégie d'internationalisation, ce qui peut servir de référence pour d'autres entreprises envisageant une expansion à l'étranger.

D'autre part, notre choix de FABS est également motivé par la réalisation de notre stage au sein de cette entreprise. Cette immersion nous a permis d'accéder à des informations précieuses sur ses stratégies, ses processus et ses défis en matière d'internationalisation. Travailler au sein de FABS nous a offert une perspective privilégiée pour comprendre les réalités opérationnelles et les enjeux concrets auxquels l'entreprise est confrontée. Cette expérience pratique enrichit notre étude en lui apportant une dimension à la fois théorique et empirique.

Nous allons cerner notre problématique de recherche à travers notre réponse à la question suivante :

Quelles stratégies d'internationalisation l'entreprise FABS a-t-elle mises en œuvre pour pénétrer les marchés étrangers ?

Pour tenter de répondre à cette problématique, nous tenterons de répondre aux interrogations suivantes :

- **Pourquoi FABS a-t-elle décidé de s'internationaliser ?**
- **La démarche d'internationalisation de FABS découle-t-elle principalement d'une stratégie proactive et planifiée à long terme, ou est-elle plutôt une réponse adaptative aux opportunités de marché qui se présentent ?**
- **Quels sont les obstacles majeurs que FABS a rencontrés à l'international ?**

L'objectif de ce sujet est d'étudier les stratégies d'internationalisation des entreprises, en mettant l'accent sur les modes d'internationalisation adoptés par les entreprises algériennes à l'international. Cette analyse sera approfondie à travers une étude de cas de l'entreprise FABS.

Pour répondre à ces questions, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

H1 : FABS a décidé de s'internationaliser principalement en réponse à la demande croissante pour ses produits observée dans les marchés cibles.

H2 : L'internationalisation de FABS est principalement guidée par une réactivité opportuniste aux dynamiques de marché.

H3 : Les principaux défis que FABS a rencontrés dans les marchés étrangers incluent les réglementations douanières complexes et les problèmes de contrefaçon.

Pour bien mener notre travail, nous avons opté par la démarche suivante :

- ✓ Une recherche documentaire et des bases bibliographiques pour comprendre les concepts et les différents aspects théoriques sur l'internationalisation des entreprises, La démarche internationale à suivre et le mode de présence des entreprises algériennes à l'international.
- ✓ Une étude au sein de l'entreprise FABS, pour étudier sa stratégie adoptée face à l'international.

Le travail est structuré de la manière suivante :

Le premier chapitre est consacré à l'approche théorique et conceptuelle du phénomène d'internationalisation. Il aborde les concepts de base, les raisons, les typologies et les

approches de l'internationalisation, ainsi que les théories qui y sont liées. Ensuite, il présente les différents obstacles qui freinent les entreprises dans leur processus de l'internationalisation.

Le second chapitre traite des stratégies et démarches d'internationalisation, il explore les différentes stratégies et modalités que les entreprises peuvent adopter pour s'internationaliser, ainsi que les étapes que les entreprises suivent pour mettre en œuvre leur stratégie d'internationalisation, et finalement il identifie les éléments essentiels qui contribuent à la réussite de l'internationalisation.

Enfin, le dernier chapitre correspond à une étude de cas portant sur les stratégies d'internationalisation de l'entreprise FABS. Ce chapitre présente l'entreprise, les facteurs qui ont favorisé son internationalisation, et étudie en détail une expérience concrète de processus d'exportation au sein du FABS.

***CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION
DES ENTREPRISES : APPROCHE
THEORIQUE ET CONCEPTUEL***

CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

Introduction :

L'internationalisation des entreprises n'est pas un phénomène nouveau. Depuis des siècles, les entreprises cherchent à étendre leurs activités au-delà de leurs frontières nationales. Cependant, avec l'accélération de la mondialisation et l'essor du commerce international, ce processus a pris une dimension sans précédent. Aujourd'hui, l'internationalisation est devenue une stratégie clé pour les entreprises qui souhaitent se développer, diversifier leurs revenus et renforcer leur compétitivité sur la scène mondiale.

Mais pourquoi les entreprises choisissent-elles de s'internationaliser ? Les raisons sont multiples. Certaines cherchent à conquérir de nouveaux marchés pour compenser la saturation de leur marché local. D'autres visent à réduire leurs coûts en profitant des avantages offerts par certains pays, comme une main-d'œuvre moins chère ou des ressources abondantes. D'autres encore voient dans l'internationalisation une opportunité de se rapprocher de leurs clients étrangers, de mieux comprendre leurs besoins et de renforcer leur présence à l'étranger. En somme, l'internationalisation offre aux entreprises un accès à de nouvelles opportunités, tout en leur permettant de diversifier leurs risques et d'optimiser leurs ressources.

Dès la fin de la Seconde Guerre mondiale, le nombre d'entreprises s'engageant dans l'internationalisation a connu une croissance exponentielle. Ce phénomène a attiré l'attention des théoriciens et des organisations internationales, qui ont cherché à comprendre les mécanismes sous-jacents à cette expansion. Au cours des dernières décennies, de nombreuses études ont été menées pour identifier les processus d'internationalisation, les facteurs qui favorisent cette démarche, ainsi que les obstacles qui peuvent entraver son succès. Ces recherches ont permis de mieux comprendre comment les entreprises peuvent s'adapter aux spécificités des marchés étrangers et surmonter les défis liés à la distance culturelle, réglementaire ou géographique.

Ce premier chapitre a pour objectif de présenter les fondements théoriques et conceptuels de l'internationalisation des entreprises. Il s'articulera autour de deux axes principaux :

1 Les généralités sur l'internationalisation : Nous définirons ce phénomène, ses enjeux,

CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

son historique et ses différentes formes, en mettant en lumière les étapes clés du processus d'expansion à l'étranger.

- 2 Revue de littérature sur l'internationalisation** : ce chapitre se concentre sur les concepts théoriques qui sous-tendent le commerce international et l'internationalisation des entreprises. Elle offre un aperçu des principales théories et modèles développés pour expliquer les stratégies et les dynamiques d'expansion à l'échelle mondiale. Ces approches permettent de mieux comprendre les choix des entreprises en matière de modes d'entrée sur les marchés étrangers, ainsi que les facteurs qui influencent leur réussite ou leurs difficultés dans un environnement international.
- 3 Les obstacles de l'internationalisation** : nous examinerons les obstacles majeurs qui peuvent entraver ce processus, notamment le manque de ressources financières et humaines, les barrières culturelles et linguistiques, les réglementations complexes des marchés étrangers, les risques politiques et économiques, ainsi que les coûts élevés liés à l'adaptation aux spécificités locales. Cette analyse permettra de mieux comprendre comment les entreprises peuvent transformer ces défis en opportunités pour réussir leur internationalisation.

Section 1 : Généralités sur l'internationalisation

1 Evolution et histoire du commerce international :

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

1.1 Définition du commerce international :

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

Dans la littérature économique, de nombreux auteurs utilisent les termes commerce extérieur et commerce international de manière interchangeable, comme s'ils étaient synonymes. Cependant, ces concepts, bien que liés, recouvrent des réalités légèrement différentes.

Le commerce extérieur désigne l'ensemble des échanges commerciaux entre les résidents d'un pays et ceux d'autres pays. Il se divise en deux composantes principales : le commerce d'importation et le commerce d'exportation. Le commerce d'importation consiste à acheter des biens ou services produits à l'étranger pour répondre à la demande locale. À l'inverse, le commerce d'exportation consiste à vendre à l'étranger des biens ou services produits sur le territoire national. Ainsi, le commerce extérieur peut être vu comme l'ensemble des échanges d'un pays avec ses partenaires étrangers.

Le commerce international, quant à lui, a une portée plus large. Il englobe l'ensemble des transactions commerciales entre les différentes nations du monde. Il s'agit d'un concept plus dynamique, qui met en lumière l'interdépendance des économies : ce qui est produit dans un pays peut être consommé dans un autre, créant ainsi un réseau complexe d'échanges à l'échelle mondiale.

¹ BEITONE et autres : *Dictionnaire des sciences économiques*, Edition Armand Colin, Paris, 1991, p. 37.

CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

C'est aussi une façon de repousser le mur de la rareté, c'est-à-dire d'obtenir plus que ce qu'un pays peut produire, compte tenu de ses facteurs de production. Smith en réponse aux mercantilistes va montrer que le commerce extérieur est avantageux parce qu'il permet d'obtenir des marchandises qui satisfont mieux les besoins et augmentant les satisfactions, en échange de marchandises pour lesquelles la demande est faible.²

1.2 Histoire du commerce international³

a- Les échanges internationaux au 19^{ème} siècle (libre échange et protectionnisme)

Quatre périodes peuvent être distinguées entre 1815 et 1913.

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

b- l'Entre deux guerres

Cette période peut se résumer dans les points qui suivent.

b-1- Une faible croissance des échanges internationaux dans l'entre deux guerres

Entre 1913 et 1937, le taux de croissance des échanges internationaux suit celui de la

² LEMOINE, (M), MADIES, (P), MADIES, (T) : *Les grandes questions d'économie et de finance internationales*, 3^{ème} édition, Paris, p. 12.

³ www.sciencepo.fr (05/02/2025)

CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

production, bien que les taux d'exportations diminuent progressivement au cours de cette période, notamment de manière modérée entre 1918 et 1929.

Dans ce contexte, les économies européennes s'inscrivent dans un repli plus prononcé que les États-Unis sur la scène des échanges internationaux. La part de leur production de biens manufacturés destinée à l'exportation est pratiquement divisée par deux, alors qu'aux États-Unis, cette proportion reste stable.

b-2- L'Essor du protectionnisme dans l'entre deux guerres

L'entre-deux-guerres est marqué par le retour en force des politiques protectionnistes, un phénomène qui s'intensifie particulièrement à partir de la crise de 1929.

Durant la Première Guerre mondiale (en 1915), le Royaume-Uni bascule vers le protectionnisme, rejoignant ainsi les États-Unis dans cette démarche. Ces derniers renforcent leur politique de protection face aux pays producteurs de matières premières ainsi qu'aux nations européennes.

c- 1945-1975 : La période des trente glorieuses

La période allant de 1945 à 1975 souvent appelée les « Trente Glorieuses », débute après la Seconde Guerre mondiale et prend fin avec le premier choc pétrolier en 1973. Durant ces années, le monde connaît une croissance économique exceptionnelle ainsi qu'une forte hausse de la consommation, portée par la production et la commercialisation de biens de consommation et de services.

Cette expansion repose sur plusieurs facteurs : les évolutions des structures économiques et juridiques du marché, ainsi que le rôle renouvelé de l'État dans l'économie.

La fin de la guerre redessine les rapports de force internationaux : les États-Unis s'imposent comme leader mondial, tandis que l'Europe sort affaiblie du conflit et que le régime soviétique gagne en prestige. L'émergence de la guerre froide encourage une dynamique de coopération, chaque superpuissance cherchant à rallier des alliés. Cela donne naissance à des liens commerciaux privilégiés au sein des deux blocs. Les États-Unis jouent un rôle central en soutenant la reconstruction et la relance du commerce international grâce au Plan Marshall (1947). Par ailleurs, de nouveaux cadres favorisant les échanges internationaux

CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

sont mis en place.

C'est dans ce contexte que le système monétaire de Bretton Woods est instauré, reposant sur la puissance du dollar pour encadrer les échanges commerciaux. En 1947, le GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) voit également le jour, initialement comme une mesure provisoire. Son objectif est de promouvoir le libre-échange tout en luttant contre le protectionnisme.

En Europe, la création de la CECA (Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier) en 1951, suivie de la CEE (Communauté Économique Européenne) en 1957, vise à établir un marché unique et à stimuler les échanges commerciaux. Ces initiatives contribuent largement à l'accroissement des flux commerciaux internationaux.

Au cours des Trente Glorieuses, la valeur des échanges commerciaux triple et leur volume augmente de 170 %, dans un contexte de forte croissance économique globale. Ce commerce se développe principalement entre les pays de la Triade (États-Unis, Europe occidentale, Japon) et entre les pays européens. Les échanges Nord-Sud sont marqués par la première Division Internationale du Travail : les pays industrialisés achètent des matières premières aux pays du Sud et leur vendent des biens manufacturés et des équipements.

Il est important de noter que les pays socialistes ne participent pas pleinement à ce commerce international. Selon la doctrine marxiste, ils considèrent ce système comme une forme d'impérialisme. C'est pourquoi les pays de l'Est adoptent une politique d'autarcie. De même, certains pays du Tiers-Monde optent pour une stratégie d'industrialisation par substitution aux importations afin de développer leurs industries locales avant de s'intégrer progressivement au commerce mondial.

En 1973, la guerre entre Israël et la Palestine déclenche le premier choc pétrolier. Les pays de l'OPEP imposent un embargo sur les alliés d'Israël, entraînant une flambée des prix du baril de pétrole. Cette crise marque la fin de la période des Trente Glorieuses et annonce une nouvelle ère économique.

d- Le commerce international à partir des années 80

CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

Dans les années 1980, une vague de libéralisme s'installe, stimulant le commerce international grâce à l'arrivée de nouveaux acteurs, notamment les pays émergents d'Asie. Ces derniers exploitent leurs avantages comparatifs, comme une main-d'œuvre bon marché, pour se positionner sur divers marchés et secteurs.

Bien que les intégrations économiques régionales, comme la zone de libre-échange de l'ALENA ou le Marché unique européen (CEE), favorisent les échanges au sein des régions, elles peuvent également refléter une forme de protectionnisme vis-à-vis des échanges extérieurs. Ce phénomène s'inscrit parfois dans le cadre du concept de « protectionnisme éducateur » théorisé par List, qui consiste à protéger temporairement les industries naissantes à l'aide de barrières commerciales.

À partir des années 1990, le commerce mondial connaît une forte reprise. En 1994, il augmente de 11 % après plusieurs années de stagnation, soutenu par une reprise économique en Europe suite à une année 1993 difficile. Cette hausse marque le début d'une période de cinq ans (1994-1998) durant laquelle les échanges internationaux progressent en moyenne de 7 % par an. Cette dynamique est favorisée par la baisse des coûts de communication et de transport, ainsi que par la libéralisation des échanges dans le cadre de l'OMC créée en 1995. Par ailleurs, les délocalisations menées par les multinationales des pays industrialisés vers les pays émergents, ainsi que les fusions-acquisitions transatlantiques, amplifient cette tendance.

En 1998, la crise financière qui frappe les pays émergents, notamment en Asie, interrompt cette dynamique. La fuite massive des capitaux plonge ces pays dans une récession sévère. Face à cette situation, plusieurs économies émergentes adoptent une stratégie mercantiliste, accumulant des devises pour mieux résister aux crises futures.

En 2000 et 2001, deux événements marquent le début d'une nouvelle ère pour le commerce international : la crise de la bulle internet et l'adhésion de la Chine à l'OMC. Ces moments charnières redessinent les contours des échanges mondiaux.

Les pays émergents renforcent alors leur stratégie basée sur leur main-d'œuvre bon marché pour attirer les investissements des multinationales. Ces dernières produisent sur place avant de réexporter une partie de cette production vers les pays industrialisés, tels que l'Europe et les États-Unis. Les chaînes de valeur (ensemble des étapes nécessaires à la

CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

fabrication d'un produit) s'allongent, se fragmentent et se complexifient. Les composants d'un même produit traversent plusieurs fois les frontières, multipliant ainsi les échanges entre pays et nécessitant l'intervention de nombreux intermédiaires.

Enfin, dans les dernières années, la reprise des échanges s'inscrit dans un contexte de croissance économique globale modérée, marquée par l'émergence de la Chine et d'autres économies en développement. Ces dynamiques accélèrent les flux commerciaux internationaux, confirmant un nouveau chapitre dans l'histoire du commerce mondial.

2 Définitions des concepts de base :

Avec la mondialisation de l'économie et l'internationalisation des organisations, ces dernières transfèrent des activités, des technologies et des ressources humaines de leur pays d'origine vers des pays d'accueil. Ce processus s'explique par plusieurs phénomènes interdépendants.

Ainsi, la mondialisation de l'économie, c'est-à-dire l'internationalisation, ne peut être abordée sans prendre en compte le rôle central des entreprises multinationales, qui constituent les principaux acteurs de ce processus.

2.1 L'entreprise

La définition d'une entreprise est influencée par son contexte historique et évolue en fonction des modes d'organisation du travail, des méthodes de production et des théories économiques propres à chaque époque. Parmi les nombreuses approches pour définir une entreprise, nous en avons retenu une qui illustre son évolution, passant du concept d'entreprise « boîte noire » à celui d'entreprise conçue comme un système.

Une organisation, quant à elle, est généralement définie comme une unité sociale structurée pour atteindre des objectifs précis et bien définis. Elle repose sur plusieurs éléments clés : un but formel, une répartition des tâches et des rôles, un système de communication, un processus de prise de décision et des règles pour évaluer les activités. Tandis que Tandis qu'une entreprise est définie « l'entreprise est une unité économique autonome disposant de moyens humains et matériels qu'elle combine en vue de produire des biens et services

CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

destinés à la vente »⁴

L'économiste français Jean-Baptiste Say a décrit l'économie comme une « science expérimentale » et la considérait comme la « science de la richesse ». Il l'a définie en ces termes : « L'économie enseigne comment se forment et se consomment les richesses qui satisfont aux besoins des sociétés ».⁵

Une entreprise à but lucratif, quant à elle, a pour mission de produire et de vendre des biens et des services. Elle représente une entité, ou un agent économique, qui combine des moyens humains, intellectuels, industriels et financiers, tout en étant un centre de décision.

2.2 La stratégie

La stratégie, c'est avant tout la capacité à définir où l'entreprise veut aller et comment elle compte y arriver. Cela passe par la mise en place d'une vision claire, d'une mission précise, ainsi que par des décisions réfléchies pour atteindre les objectifs fixés. Par exemple, il faut se poser des questions cruciales : comment utiliser au mieux les ressources humaines, financières, techniques ou matérielles ? Comment s'assurer que chaque choix contribue à l'objectif global ? Comme l'a si bien dit Alain VAS : « Une vision sans action reste un doux rêve, mais l'action sans vision est un cauchemar. »⁶

Dans la vie quotidienne d'un dirigeant ou d'un manager, chaque décision prise influence directement la trajectoire de l'entreprise. Ces petites actions, même apparemment anodines, finissent par dessiner une véritable stratégie. Cette dernière peut être soigneusement planifiée ou, dans certains cas, plus instinctive. Mais concrètement, que signifie « élaborer une stratégie » ? Pour y répondre, essayons d'abord de nous représenter les idées qui nous viennent à l'esprit lorsque nous pensons à ce terme.

Quelques notions reviennent souvent :

Le long terme : La stratégie s'inscrit dans une perspective future, même si cette notion de temps peut varier selon le secteur d'activité.

⁴ « BRESSY, (G), KONKUYT, (C) : *Economie d'entreprise*, 5ème édition, Edition [à préciser si connu], Paris, 2000.

⁵ SAY, (J.B) : *Traité d'économie politique*, édition Paris, 1984.

⁶ VAS, (A) : *Stratégie d'entreprise, Collection : Les fondamentaux business*, Edition Dunod, Paris, 2020.

CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

Un plan directeur : Elle agit comme une boussole, un guide qui trace la direction à suivre, que l'entreprise soit grande ou petite, publique ou privée.

Un objectif clair : Ce que l'on appelle la « vision stratégique », qui répond à la question : « Où voulons-nous aller ? » Cette vision se traduit ensuite par des objectifs concrets, déclinés dans chaque département de l'entreprise.

Le cœur de métier : La « mission stratégique » définit ce que fait l'entreprise, en répondant simplement à la question : « Que faisons-nous ? » « Quelle est notre raison d'être ? »

Le diagnostic : est également au cœur de la stratégie. Il s'agit de réaliser un état des lieux du contexte dans lequel évolue votre organisation. Une stratégie n'est pas seulement un outil de création, mais aussi un moyen de piloter, coordonner et gérer un plan d'action permettant d'atteindre des objectifs spécifiques, qu'ils soient à court ou à long terme. On distingue généralement quatre grands types de stratégies globales :

- La spécialisation, qui consiste à se concentrer sur une seule activité.
- La diversification, où plusieurs activités sont réalisées, qu'elles soient liées ou non.
- L'intégration, qui repose sur l'idée de tout faire soi-même.
- L'externalisation, à l'inverse de l'intégration, qui consiste à déléguer certaines tâches à des tiers.

M. PORTER, quant à lui, avait une vision différente. Selon lui, la stratégie représente « l'art de se construire des avantages durablement rentables face à son environnement »⁷. Cela passe par la réduction de l'incertitude, l'innovation, la mise en place de verrous, l'accroissement des synergies ou encore la flexibilité. Considérée aujourd'hui comme une science relativement jeune dans le domaine du management, la stratégie d'entreprise joue un rôle central tant dans la sphère économique que sociale.

La stratégie d'internationalisation, quant à elle, vise à conquérir de nouvelles parts de marché à l'échelle internationale en développant des opportunités commerciales. Cette approche offensive cherche également à identifier des relais de croissance sur des marchés historiques peu rentables.

Cependant, avant d'aborder la question de l'internationalisation d'une entreprise, il convient

⁷ PORTER, (M.E) : L'avantage concurrentiel, Edition Dunod, Paris, 1985.

CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

de commencer par définir ce qu'est réellement une stratégie d'internationalisation.

2.2.1 Les objectifs de la stratégie

Toutes les entreprises, et plus largement toutes les organisations (qu'il s'agisse d'associations ou d'autres types de structures, quelle que soit leur envergure), poursuivent un ensemble d'objectifs précis. Le schéma ci-dessous, attribué au célèbre Ansoff, met en lumière une distinction entre trois niveaux fondamentaux au sein d'une entreprise : Le niveau stratégique, le niveau tactique et le niveau opérationnel.

Figure 01 : Les trois niveaux objectifs dans l'entreprise.



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

La Figure 01, qui illustre les trois niveaux de types de décision selon ANSOFF, met clairement en évidence trois catégories d'objectifs :

a. Les objectifs stratégiques : Ils engagent l'organisation sur le long terme et ont un impact durable sur sa performance globale. Ces objectifs définissent les grandes orientations et relèvent de la responsabilité de la direction générale.

b. Les objectifs tactiques : Ils concernent le niveau intermédiaire de l'encadrement et visent à produire des résultats à moyen terme. Ces objectifs servent à traduire les orientations

CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

stratégiques en actions plus concrètes.

c. Les objectifs opérationnels : Ils se concentrent sur le court terme et permettent la mise en œuvre pratique des grandes orientations définies au niveau stratégique. Leur gestion est du ressort des directions opérationnelles.

2.3 L'internationalisation

L'internationalisation est un processus graduel, dont la durée varie selon divers facteurs. Elle implique l'engagement progressif de ressources, notamment financières, et une montée en compétences pour mieux comprendre un marché étranger. Toutefois, de nombreux économistes restent mal à l'aise avec le concept de capital, qui invite à percevoir l'organisation comme un acteur clé de la mondialisation. Le débat autour de l'entreprise révèle certaines ambiguïtés dans le discours économique. Utiliser les flux de capitaux comme point d'entrée pour discuter de la mondialisation permet de distinguer entre les activités liées à la production (commerce et investissement) et celles relevant du secteur financier dans le cadre de l'intégration mondiale.⁸

Il convient maintenant de différencier les termes « internationalisation » et « multinationalisation ». Nous utilisons le terme « multinationalisation » pour décrire des phénomènes organisationnels. En résumé, une entreprise devient multinationale lorsqu'elle s'implante directement à l'étranger, ce qui entraîne une restructuration stratégique et opérationnelle. L'internationalisation, quant à elle, désigne l'expansion géographique des activités d'une organisation vers l'étranger. Bien que ces deux termes soient souvent employés comme synonymes, le mot « multinational » est probablement celui qui est le plus largement accepté par le grand public. Le terme « transnational », bien qu'à la mode sur Internet depuis 1974, est utilisé de manière cohérente par diverses organisations. Selon Gérard d'Estaine de Bernis, le préfixe « multi » indique plusieurs nationalités, tandis que « trans » signifie « au-delà » ou « croisé ». Juridiquement, le terme « national » reste le plus couramment utilisé.

2.4 La mondialisation

Le professeur Charles W. L. Hill distingue deux types de mondialisation. Le premier, « la mondialisation des marchés », fait référence à l'unification de marchés autrefois distincts et

⁸ DUROUSSET, (M) : *La mondialisation de l'économie*, 2ème édition, Edition Ellipses, Paris, 2005, p. 55.

CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

nationaux pour former un marché mondial unique. La suppression progressive des barrières commerciales a permis cette intégration, offrant aux entreprises la possibilité de commercialiser leurs produits à l'international.⁹

La mondialisation est un phénomène multidimensionnel qui tend à effacer les frontières nationales, créant ainsi un espace mondial interconnecté. Ce processus pousse les entreprises à se développer à l'international sous diverses formes, telles que les flux internationaux de capitaux, les transferts technologiques, les mouvements migratoires, ou encore la localisation et la multinationalisation des firmes.¹⁰

Depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, l'internationalisation est devenue une stratégie incontournable pour les entreprises. Elle représente aujourd'hui une réalité inévitable, s'imposant à toutes les organisations, quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activité.¹¹

2.5 Les firmes multinationales

Les firmes multinationales ne sont pas seulement perçues comme des moteurs de l'internationalisation, mais aussi comme des acteurs qui mettent en œuvre des stratégies de développement international en réponse à la mondialisation.

Il est également important de noter que des organisations telles que l'Organisation pour la Coopération et le Développement Économique (OCDE) et l'Organisation des Nations Unies (ONU) définissent le statut de « multinationale » d'une entreprise en fonction de ses conséquences et de son impact sur le commerce mondial et les flux d'investissement.

Selon l'OCDE, une firme multinationale est définie comme : « Toute entreprise qui, indépendamment de sa forme juridique particulière, exerce un contrôle direct ou indirect sur des actifs détenus par une ou plusieurs entreprises situées dans des pays différents de celui où elle a son siège social. »¹²

⁹ HILL, (C.W.L) : *International Business: Competing in the Global Marketplace*.

¹⁰ GRAICHE, (L) : *Les formes d'implantation des firmes en Algérie : Objectifs et stratégies*, Thèse en vue de l'obtention du doctorat en science de gestion, Université de Tizi-Ouzou, 2012, p. 6.

¹¹ AMELON, Jean-Louis et CARDEBAT, Jean-Marie. *Les nouveaux défis de l'internationalisation: Quel développement international pour les entreprises après la crise?*. De Boeck Supérieur, 2010.

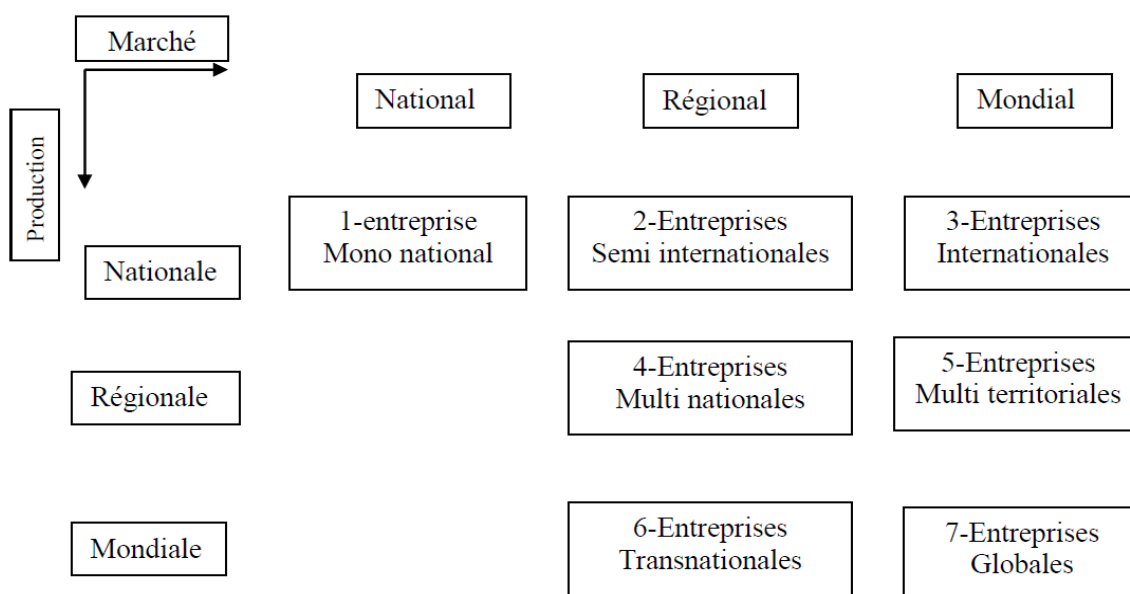
¹² Graiche L, op.cit.p15.

CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

De son côté, l'ONU caractérise les multinationales comme des « grandes entreprises transnationales qui possèdent ou contrôlent des infrastructures de production ou de services à l'extérieur du pays où elles sont basées. »¹³

Michael Porter, quant à lui, identifie sept types d'entreprises en fonction de la combinaison entre l'organisation de leur marché et leur production (voir la figure 02).

Figure 02 : Les type des firmes selon M. Porter



Source : Alain NONJON « la mondialisation SEDES », France, 1999, (P37).

¹³ Graiche L, op.cit.p16.

Section 2 : Revue de littérature sur l'internationalisation

1 Genèse et définition de la stratégie d'internationalisation

L'objectif est de rappeler la genèse et la définition de la stratégie d'internationalisation ainsi les raisons de s'internationaliser, en mettant en lumière les avantages et les inconvénients de cette dernière.

1.1 Genèse et typologie de la stratégie d'internationalisation :

Le processus de mondialisation est étroitement lié au phénomène d'internationalisation, qui se traduit par une ouverture croissante des économies aux échanges internationaux de biens, de services et de capitaux. Cette tendance à l'ouverture se mesure traditionnellement par la part des exportations dans la production nationale. Elle se manifeste également par des flux d'investissements à l'étranger ainsi que par l'essor des activités des entreprises multinationales, un mouvement qui s'amorce dès la fin du XIX^e siècle et s'intensifie particulièrement depuis la fin des années 1980.

L'internationalisation s'impose aujourd'hui comme une donnée incontournable dans les préoccupations stratégiques des entreprises. Une concurrence de plus en plus mondiale, associée à l'émergence de nouveaux marchés dans un nombre croissant de secteurs et d'activités, pousse les entreprises à dépasser le cadre national pour adopter une démarche internationale.

1.2 Les typologies de l'internationalisation¹⁴ :

Les entreprises ont la possibilité d'adopter des stratégies d'internationalisation variées. Ces stratégies sont influencées par les moyens dont elles disposent, leurs capacités internes ainsi que les choix stratégiques qu'elles opèrent. On peut distinguer quatre grandes stratégies d'internationalisation, qui se différencient selon ces facteurs :

1.2.1 La stratégie internationale :

¹⁴ PAVEAU, (J), DUPHIL, (F) : Exporter : *Pratique du commerce international*, 21^{ème} édition, Edition Foucher, Vanves, 1998, p. 555.

CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

On considère qu'une entreprise adopte une stratégie internationale lorsqu'elle commence à étendre ses activités à d'autres pays, tout en gardant son centre de décision, ainsi que ses systèmes de production et de commercialisation, dans son pays d'origine. Pour mener à bien cette stratégie, l'entreprise doit s'appuyer sur ses ressources humaines, techniques et organisationnelles. Elle doit également disposer de connaissances approfondies pour réussir son projet d'internationalisation.

1.2.2 La stratégie multinationale (multidomestique) :

La stratégie multidomestique repose sur une offre standardisée, mais ne génère pas d'avantage significatif en termes de coûts, car les économies éventuelles sont souvent compensées par les coûts de transport. Cette approche consiste à investir dans un nombre restreint de pays et à étendre progressivement les activités vers d'autres marchés, en développant des avantages spécifiques adaptés aux pays ciblés. Il s'agit ainsi de constituer un portefeuille de pays sans chercher à intégrer les actifs ou les opérations localisées dans les différents pays d'accueil.

1.2.3 La stratégie globale :

La stratégie globale vise à unifier l'espace d'action de l'entreprise. Celle-ci propose une gamme de produits standardisés, fabriqués dans un nombre limité de zones géographiques, mais destinés à un vaste champ géographique. Cette approche permet de réduire les coûts de transport tout en générant des économies d'échelle significatives.

1.2.4 La stratégie transactionnelle :

Cette approche est particulièrement justifiée dans un nombre croissant de cas où l'entreprise doit répondre simultanément à deux impératifs : la pression de réduction des coûts et la nécessité de s'adapter aux spécificités locales. Elle constitue ainsi une combinaison des stratégies globale et multidomestique.

1.3 Les raisons d'internationalisation :

L'internationalisation représente une stratégie de développement par laquelle une entreprise dépasse les frontières de son marché national d'origine, dans le but d'acquérir des avantages

CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

concurrentiels supplémentaires. Les raisons qui poussent une entreprise à s'ouvrir à l'international peuvent être analysées sous deux angles complémentaires. D'une part, cette démarche est influencée par des variables liées à l'environnement économique global ainsi que par des facteurs propres à la productivité de l'entreprise. D'autre part, elle est également guidée par des contraintes stratégiques spécifiques à l'organisation.

- **Des raisons techniques et politiques :**

L'ouverture des frontières, la réduction des barrières tarifaires et non tarifaires dans le cadre du GATT puis de l'OMC, ainsi que la création de zones de libre-échange ont considérablement stimulé le développement du commerce international.

À cela s'ajoute la baisse des coûts des transports internationaux et les avancées technologiques dans les moyens de communication, qui ont facilité les échanges de biens et de services à l'échelle mondiale.

- **Des raisons économiques :**

- **A une meilleure répartition des risques :**

L'entreprise découvre à l'étranger de nouveaux clients pour ses produits, ce qui lui permet de diversifier ses débouchés.

De cette façon, elle diminue ses risques :

-risques liés aux différentes phases du cycle de vie du produit : en phase de maturité, le produit peut se trouver en croissance à l'étranger.

-risques liés à la conjoncture, plus ou moins favorable selon les pays.

-risque de concurrence : La mondialisation actuelle de l'économie incite les entreprises à s'internationaliser afin de conserver leur position concurrentielle. Pour rester compétitives, elles doivent être présentes là où se trouvent leurs concurrents.

- **A la recherche d'avantages concurrentiels liés :**

Aux économies d'échelle : La production en plus grande quantité permet de réduire les coûts unitaires.

CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

Maîtrise des approvisionnements : L'implantation dans des pays riches en matières premières ou en ressources énergétiques essentielles optimise le processus de production.

Coût de la main-d'œuvre : La main-d'œuvre, souvent moins chère dans certains pays, contribue à diminuer les coûts de production.

Incitations fiscales et financières : Les États, qu'ils soient des pays en développement ou développés, proposent des avantages fiscaux ou financiers pour attirer les entreprises.

- **A des raisons liées au marché :**

L'internationalisation permet le développement de l'entreprise quand :

-le marché domestique est saturé ou quand il présente une structure oligopolistique qui rend difficile tout gain de part de marché ; elle se positionne alors sur des nouveaux marchés moins concurrentiels

-la réglementation limite le développement de l'entreprise.

-l'implantation locale permet de contourner des réglementations tarifaires ou protectionnistes mises en place par les états et qui limitent les exportations.¹⁵

1.4 Les avantages et les inconvénients de la stratégie d'internationalisation :

1.4.1 Avantages de l'internationalisation¹⁶ :

- Accès à de nouveaux marchés : L'intérêt est d'autant plus important lorsque la demande existe déjà pour les produits ou services de l'entreprise, mais qu'elle reste insatisfaite.
- Réduction des coûts : L'internationalisation peut entraîner une baisse de deux types de coûts majeurs : les coûts d'approvisionnement (en s'implantant près des ressources nécessaires) et les coûts de production (grâce à des avantages locaux comme une main-d'œuvre moins chère).
- Contournement des barrières protectionnistes : Certaines barrières, comme les quotas

¹⁵ www.strategiedentreprise.com (25/02/2025 à 15:37)

¹⁶ BOUGLET (JOHAN), « la stratégie d'entreprise : diagnostic stratégique, stratégies business, stratégies corporate, mise en oeuvre de ces stratégies. 3ème édition, Gualino éditeur, 2013, p.179.

CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

d'importation, peuvent être contournées en produisant directement dans le pays cible.

- **Économies d'échelle** : En augmentant le volume de production, le coût unitaire diminue grâce à la répartition des frais fixes sur une plus grande quantité. Ces économies d'échelle sont particulièrement avantageuses dans le cadre d'une stratégie « globale », où les produits et services ne nécessitent pas d'adaptation aux spécificités locales.
- **Répartition des risques** : Sauf en cas de crise mondiale, l'internationalisation permet de compenser une baisse de la demande dans un pays par la demande dans d'autres régions. Par ailleurs, une présence multi continentale offre une meilleure protection contre les fluctuations monétaires, grâce à des réserves en devises diversifiées.

1.4.2 Inconvénients de l'internationalisation¹⁷ :

- **Accroissement des risques politiques, économiques et financiers** : La présence à l'étranger expose l'entreprise à des risques supplémentaires. Cet inconvénient est particulièrement problématique pour les entreprises faiblement internationalisées (comme celles adoptant des stratégies globales ou transnationales) et lorsqu'elles opèrent dans des pays instables.
- **Augmentation des coûts commerciaux** : Les dépenses liées au marketing augmentent lorsque l'entreprise adapte ses produits ou services aux attentes spécifiques des consommateurs locaux, comme c'est souvent le cas avec les stratégies transnationales ou multidomestiques.
- **Hausse des coûts de transport** : Plus les marchés ciblés sont éloignés géographiquement, plus les coûts de transport augmentent. Ce risque est particulièrement élevé pour les entreprises internationales qui se limitent à l'exportation, mais il est atténué dans d'autres types de stratégies, notamment celles qui impliquent une production locale.
- **Risque de perte des technologies clés** : L'internationalisation expose l'entreprise à plusieurs dangers majeurs, notamment :
 - Le recrutement des cadres expatriés par des concurrents locaux : Les compétences et savoir-faire transférés à l'étranger peuvent être récupérés par des entreprises locales.

¹⁷ Idem, p181

CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

-La contrefaçon : La délocalisation de la production rend les machines et processus plus accessibles aux acteurs locaux, augmentant ainsi le risque de reproduction non autorisée.

-L'espionnage industriel : Les secrets technologiques et innovations peuvent être menacés par des acteurs malveillants cherchant à s'approprier ces connaissances.

2 Les dimensions de l'internationalisation des PME :

« D'un point de vue stratégique, l'internationalisation des PME n'est plus considérée comme un outil de satisfaction des besoins de croissance, mais vise également à assurer leur survie. Cette nouvelle perspective demande donc une redéfinition du concept d'internationalisation pour y intégrer d'autres dimensions que celles qui se concentrent principalement sur le développement des marchés, soit l'exportation.»¹⁸

Saint-Pierre, auteur de *Mondialisation et PME* distingue trois « dimensions » de L'internationalisation mercantile, technologique et organisationnelle. Ces aspects ne sont pas exclusifs les uns des autres et donc chacun a ses propres motivations, buts et objectifs. Il souligne également qu'ils ont un effet stimulant l'un sur l'autre, et estime que les importations et les exportations vont souvent de pair.

2.1 L'internationalisation mercantile

Le premier aspect de l'internationalisation des entreprises, souvent évoqué lorsqu'on parle d'activités internationales, concerne les flux de marchandises. Il s'agit pour les entreprises de conquérir des parts de marché ou de saisir des opportunités commerciales sur des marchés éloignés, tout en organisant les achats et les livraisons nécessaires. Cette démarche repose également sur des investissements et, de plus en plus, sur le recours à des sous-traitants internationaux.

L'exportation répond spécifiquement aux besoins de croissance en permettant aux entreprises de pénétrer de nouveaux marchés avec des produits existants ou adaptés. Elle permet

¹⁸ Saint-Pierre (J), *Mondialisation et PME : l'internationalisation des activités comme solution*, Document de réflexion et compte rendu de discussions avec des dirigeants de PME manufacturières, Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises, Université du Québec à Trois-Rivières, Juillet 2009, page 09.

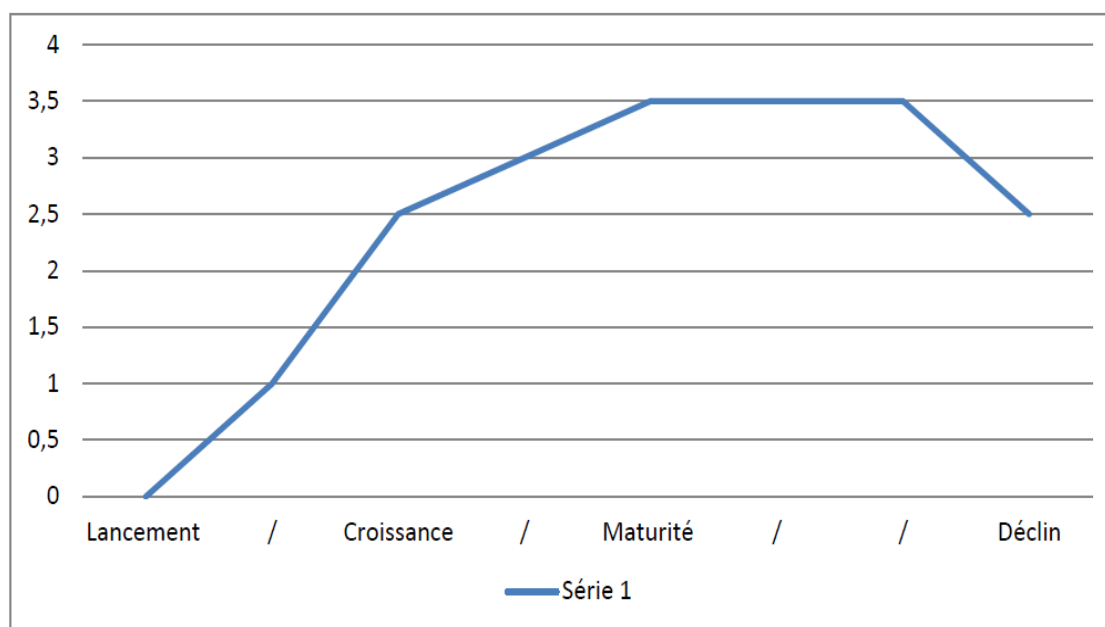
CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

également de diversifier les risques économiques en ciblant des marchés dont les cycles économiques diffèrent. En outre, exporter peut prolonger le cycle de vie des produits dans des régions où des efforts importants en matière d'innovation, de recherche et de développement ont déjà été réalisés.¹⁹

En parallèle, des stratégies comme la sous-traitance, la délocalisation ou l'investissement direct à l'étranger visent souvent à combler les lacunes des systèmes de production nationaux. Ces lacunes peuvent inclure l'indisponibilité de matières premières aux normes de prix et de qualité requises, des coûts de production élevés (notamment en termes de main-d'œuvre), ou encore la recherche d'un savoir-faire spécifique. Contrairement à l'exportation, ces stratégies ne visent pas prioritairement à soutenir la croissance, mais plutôt à améliorer l'efficacité et la compétitivité des entreprises.

Ces démarches permettent également de tirer parti des avantages offerts par certains pays, que ce soit en termes de coûts ou de qualité des produits.

Figure 03 : Stade du cycle de vie du produit



Source: C. Pasco-Berto, Marketing International²⁰

¹⁹ Douar (B), Essai d'analyse du processus d'internationalisation des PME algériennes : un défi pour les compétences du dirigeant, thèse du doctorat en science économique, Université MOULOUD MAMMARI de TIZI-OUZOU, 2016, P 11

²⁰ C. Pasco-Berto, *Marketing International*, 4ème édition Dunod, Paris, 2002, page 29

CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

2.2 L'internationalisation technologique

Les activités de production des entreprises manufacturières sont de plus en plus influencées par des systèmes, équipements ou pratiques étrangers qui définissent les normes du système industriel mondial. L'internationalisation de technologies, souvent peu documentées, s'explique non seulement par l'adoption de normes internationales de production, mais aussi par l'investissement dans des équipements et technologies "efficaces" permettant une production flexible et de qualité. Ces évolutions répondent également aux exigences du commerce international et aux besoins des grands donneurs d'ordre. Par ailleurs, certaines entreprises, en avance sur le marché, contribuent activement au développement de technologies utilisées à l'échelle mondiale.

La recherche de l'efficacité pousse les PME à internationaliser leurs systèmes et méthodes de production. Toutefois, cette démarche est également motivée par l'absence de tels systèmes sur le marché intérieur. Il est important de noter que cette internationalisation s'accompagne souvent d'une amélioration des capacités des entreprises. En effet, l'adoption de technologies étrangères nécessite généralement une montée en compétences du personnel pour les exploiter efficacement.

Saint-Pierre critique l'insuffisante attention portée à l'internationalisation des techniques, comme si les choix relatifs aux systèmes de production étaient moins stratégiques pour l'économie que ceux liés à l'espace marchand. Grâce à leur technologie, à la performance de leurs systèmes de production et à leur capacité d'apprentissage, les sous-traitants, notamment les PME, peuvent réduire leurs coûts, innover continuellement et atteindre les standards de qualité requis dans un marché hautement concurrentiel. Intégrer des chaînes de valeur mondiales exige de se conformer aux normes les plus élevées. Certains auteurs soulignent ainsi l'importance des capacités technologiques d'une entreprise pour réussir sa stratégie d'internationalisation.²¹

Recherches de Saint-Pierre :

Une enquête menée auprès d'un échantillon de 357 PME manufacturières révèle que celles dotées de systèmes de production sophistiqués exportent une part significative de leurs

²¹ Saint-Pierre (J), *Mondialisation et PME Op- Cit p 167*

CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

produits vers plusieurs marchés étrangers. Ces entreprises, caractérisées par de fortes capacités d'apprentissage, sont résolument "mondialisées" et disposent de toutes les compétences stratégiques nécessaires pour prospérer dans un environnement incertain.

2.3 L'internationalisation organisationnelle

Les entreprises doivent « s'organiser » pour intervenir sur les marchés étrangers et développer des relations avec des partenaires internationaux. L'internationalisation de l'organisation peut ainsi être considérée comme un levier essentiel pour soutenir d'autres formes d'internationalisation. Dans une mesure plus ou moins grande, cet aspect ne vise pas seulement à optimiser la gestion de la valeur, mais également à mieux gérer les risques. Cela met en lumière l'importance de la capacité d'une organisation à gérer des ressources et des activités dans des contextes plus complexes. Cette capacité est cruciale pour s'adapter aux changements organisationnels induits par les stratégies d'internationalisation et assurer leur succès.²²

Ces situations peuvent conduire, entre autres, à recruter du personnel qualifié, y compris des travailleurs immigrants. Toutefois, cette démarche nécessite la mise en place de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines. Accepter des horaires de travail flexibles ; moderniser les systèmes d'information et renforcer les activités de suivi ; utiliser des technologies de gestion plus sophistiquées pour répondre à des exigences plus complexes ; développer des cultures et des pratiques qui encouragent la montée en compétences continues grâce à la formation ; créer des services dédiés à l'international ; mettre en œuvre des pratiques de gestion participatives et diffuser des informations stratégiques de manière efficace.

Étant donné que ces trois aspects de l'internationalisation poursuivent des objectifs spécifiques, on observe une grande diversité de comportements correspondant à des motivations variées. Cette diversité reflète bien la réalité des petites entreprises, dont les stratégies peuvent différer en fonction des situations. Certaines PME sont actives dès le départ sur plusieurs marchés internationaux, tandis que d'autres commercialisent leurs produits à l'étranger malgré des avantages concurrentiels limités, comme une taille modeste (perçue

²² PERRAULT, Jean-Louis et ST-PIERRE, Josée. Une analyse de l'articulation internationalisation-innovation dans les PME: De la métaphore du jazz à l'apologie de la clarinette. In : *9ième CIFEPME*. 2008.

CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

importante par les autorités) ou des produits hautement distinctifs.

3 Les approches théoriques de l'internationalisation des PME

Au cours des dernières années, les chercheurs ont développé diverses approches théoriques, tant économiques que commerciales, pour expliquer le phénomène d'internationalisation des PME. Il est essentiel de rappeler les principales théories qui permettent de comprendre la mise en œuvre de ce processus d'internationalisation.

3.1 La théorie behavioriste

Les axes de recherche de cette école s'inspirent de deux modèles emblématiques : le modèle d'Uppsala (modèle U) et le modèle d'innovation. Ces deux cadres théoriques décrivent et analysent l'internationalisation comme un processus linéaire.

3.2 Le modèle d'Uppsala

Le modèle d'Uppsala représente un cadre théorique majeur dans le domaine de la gestion internationale. De nombreux chercheurs, tels que Clark, Pugh et Mallory (1997), ainsi que Coviello et Munro (1997), se sont appuyés sur ce modèle pour étudier l'internationalisation des entreprises. Avant d'aborder ses éventuelles limites, il convient d'examiner d'abord les contributions significatives qu'il apporte.²³

3.2.1 Le cadre théorique du modèle

Le modèle d'Uppsala a été développé au milieu des années 1970 par des chercheurs de l'Université d'Uppsala, notamment Jan Johanson et Per Wiedersheim-Pohl. À partir de leur analyse de plusieurs entreprises suédoises, Johanson et Vahlne ont conclu que l'internationalisation des entreprises est un processus progressif qui se déroule en plusieurs étapes. Leurs travaux montrent que les entreprises commencent à s'internationaliser alors qu'elles sont encore de taille modeste, cherchant à étendre graduellement leurs activités sur les marchés étrangers.²⁴

²³ ALIOUAT Boussad et BACHA Yanis, Les stratégies d'internationalisation par la colocalisation, mémoire Master en sciences de gestion, spécialité management stratégique, UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU, 2018, P. 38

²⁴ Ibid, P. 47

CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

3.2.2 Les limites du modèle Uppsala

Le modèle d'Uppsala a suscité à la fois de nombreuses critiques théoriques et des tests empiriques visant à valider ses hypothèses. Inspiré par une approche « béhavioriste » des firmes, ce modèle s'appuie sur la théorie de la croissance des entreprises et du comportement organisationnel. Il propose une vision séquentielle du processus d'internationalisation. Les travaux de la "Scandinavian School of Internationalization", dont le modèle d'Uppsala est issu, continuent de nourrir les débats parmi les chercheurs en management international.

Le modèle repose sur deux contributions majeures au processus d'internationalisation des entreprises. D'une part, l'article de Johanson et Wiedersheim-Paul, basé sur une étude de cas portant sur quatre entreprises suédoises, met en lumière des concepts clés tels que l'engagement progressif des ressources et la notion de distance psychologique. D'autre part, l'article de Johanson et Vahlne s'appuie sur des résultats empiriques pour explorer l'engagement, l'expérience du marché et la prise de décision dans un contexte d'incertitude. Le modèle d'Uppsala se concentre principalement sur le "comment" du processus d'internationalisation, plutôt que sur les causes sous-jacentes ("pourquoi").²⁵

Les critiques formulées à l'encontre du modèle peuvent être regroupées en deux catégories principales :

1. Validation partielle et linéarité excessive : Les caractéristiques déterministes et linéaires du modèle ne reflètent pas nécessairement la réalité de toutes les entreprises. Bien qu'il soit pertinent pour expliquer le processus d'internationalisation des PME, toutes les entreprises ne suivent pas systématiquement les étapes proposées. De plus, toutes les entreprises n'adoptent pas une approche progressive pour pénétrer des marchés étrangers, notamment dans des pays à distance psychologique croissante.

2. Absence de clarification des transitions entre les étapes : Le modèle ne précise pas les motifs ou les modalités permettant aux entreprises de passer d'une étape à l'autre. Alors que le modèle suppose un processus séquentiel, de nombreuses entreprises adoptent dès le départ des stratégies internationales variées.

²⁵ PANTIN, François. L'internationalisation. *Gestion*, 2006, no 1, p. 77-87.

CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

Bien que le modèle d'Uppsala soit considéré comme une théorie fondamentale pour analyser l'internationalisation des entreprises, il présente certaines limites notables. Son caractère déterministe et irréversible est souvent critiqué, notamment dans un contexte mondial marqué par des changements rapides et l'émergence de nouvelles économies. Par ailleurs, le modèle a été développé principalement à partir d'observations d'entreprises suédoises qui ont d'abord ciblé des marchés proches avant de s'aventurer vers des destinations plus lointaines. Dans un monde où les marchés émergents jouent un rôle central et où les dynamiques économiques sont profondément transformées, il semble légitime de remettre en question la validité universelle du modèle d'Uppsala.

3.3 Le modèle d'innovation

Le modèle d'innovation trouve son origine dans les travaux de Rogers et s'appuie sur un processus qui correspond à l'étape de lancement d'un nouveau produit. Ce cadre a été largement adopté par de nombreux chercheurs pour expliquer le processus d'internationalisation des PME. Parmi eux, on peut citer les travaux de Bilkely et Tesar, Cavusgil, Ried, Czinkota, Moon, Lee, ainsi que les recherches plus récentes de Crick. Ces modèles partagent une vision commune : chaque étape franchie par l'entreprise est perçue comme une innovation. La principale différence entre ces approches réside dans le choix et la définition des étapes du processus.²⁶

3.3.1 Le cadre théorique du modèle d'innovation

Cependant, le modèle de l'internationalisation comme innovation d'entreprise reste étroitement lié à l'école d'Uppsala. Il conserve des concepts clés tels que l'engagement progressif des firmes et la prise en compte de la distance psychologique, qui sont surmontés grâce à l'expérience acquise sur les marchés étrangers et renforcés par l'accumulation de connaissances.

3.3.2 Les limites du modèle Innovation

Lorsqu'on critique les recherches sur le processus d'internationalisation des entreprises

²⁶ DOURA (Brahim) ; « 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 science économiques ; université MOULOUD MAMMERI de Tizi-Ouzou ; 2015-2016 ; p37.

CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

de taille moyenne, il convient de retenir trois dimensions majeures :²⁷

i. Sur le plan théorique, de nombreuses études considèrent l'internationalisation comme une alternative à l'expansion du marché intérieur, la présentant comme un développement indépendant de celui-ci. Cependant, de nombreux cas d'entreprises révèlent les limites de cette affirmation. En effet, les PME internationalisées allouent généralement leurs ressources entre les marchés nationaux et étrangers, montrant ainsi une interdépendance entre ces deux sphères.

ii. Les chercheurs ont également observé que certaines entreprises sont internationales dès leur création ou dans leurs premiers jours d'existence. Ces nouvelles entreprises internationales (NEI) et start-up mondiales opèrent à l'international selon des dynamiques qui dépassent les cadres des modèles traditionnels, tels que celui d'Uppsala. Ces modèles peinent à expliquer des trajectoires aussi rapides et directes.

iii. Enfin, une diversité des comportements d'internationalisation des PME a été mise en lumière. Certaines entreprises ciblent directement des marchés étrangers sans suivre un processus séquentiel, tandis que d'autres s'établissent à l'étranger via des filiales ou sautent des étapes intermédiaires. D'autres encore choisissent de suspendre temporairement leur processus d'internationalisation avant de le reprendre à une étape ultérieure. L'incapacité des approches traditionnelles à expliquer ces comportements spécifiques a conduit au développement d'autres perspectives, notamment l'approche réseau et l'approche basée sur les ressources et compétences.

3.4 La théorie des ressources et compétences

Penrose, dans son livre *The Theory of Firm Growth*,²⁸ considère l'entreprise comme plus qu'une unité de gestion. Elle a défini une entreprise comme un ensemble de ressources physiques et humaines. Elle se concentre sur pourquoi et comment les entreprises se développent. En observant les affaires britanniques dans les années 1950, il cherche à mettre en évidence les facteurs de croissance des entreprises. Ceci est principalement basé sur l'étude

²⁷ PANTIN, François. L'internationalisation, Op- Cit, P 92

²⁸ PENROSE, Edith Tilton et PITELIS, Christos (ed.). *The growth of the firm: the legacy of Edith Penrose*. Oxford University Press, USA, 2002. P. 41

CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

des facteurs internes de l'entreprise.

Penrose distingue deux catégories de facteurs :

- i. Le facteur physique (machines, outils, etc.)
- ii. Le facteur humain (Compétence dans l'entreprise dans l'entreprise)

Selon Penrose, l'interaction des deux facteurs stimule la croissance d'une entreprise. Une approche basée sur les compétences a été renforcée pour développer une analyse des compétences des entreprises internationalisées. Ces ressources et compétences jouent un rôle central avant et après les décisions d'internationalisation. Ils jouent en amont avec l'intention et le penchant de l'internationalisation. Ils agissent comme les prédécesseurs internes de l'entreprise. Ils peuvent être des facteurs qui motivent (incitations) ou entravent (barrières) les décisions d'internationalisation. Après la décision d'internationalisation, ces ressources et compétences peuvent également intervenir sous forme d'impulsions ou de freins (notamment internes). Cette fois, il contestera les décisions qui affectent le rythme et l'intensité du processus d'internationalisation, réduisant ou arrêtant définitivement sa présence internationale). Ceux-ci peuvent également être considérés comme des facteurs déterminants pour les différents choix auxquels sont confrontées les PME internationales. Il est clair que ces décisions peuvent affecter à la fois les niveaux stratégiques du processus d'internationalisation des PME : choix des stratégies de développement à l'international, choix des structures internationales, et les niveaux tactiques ou opérationnels.

3.4.1 Les limites du modèle des compétences

De nombreux tests empiriques et critiques théoriques ont été effectués sur les modèles de compétences. La théorie proposée découle des travaux de Penrose, qui portent sur la croissance des entreprises et leur comportement organisationnel. L'approche axée sur les compétences n'apporte pas de réponse à la question de pourquoi et comment les entreprises se tournent vers l'international, mais se focalise plutôt sur ce qui incite les entreprises à entrer sur les marchés internationaux.

3.5 La théorie des réseaux

L'approche réseau s'appuie sur les prolongements des recherches de Mattson et Johanson, ainsi que Johanson et Valhne, concernant le modèle d'Uppsala. L'approche centrée sur le réseau souligne l'importance des réseaux d'entreprise afin d'expliquer les motivations et

CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

les méthodes de l'internationalisation. En réalité, l'internationalisation est présentée comme un processus en trois phases qui s'effectue grâce à des collaborations avec des associés d'autres nations.

1. La prolongation : La première étape de l'entreprise dans l'intégration du réseau, impliquant de nouveaux investissements.

2. La pénétration : Désigne le développement des ressources d'une entreprise et sa position au sein du réseau.

3. L'intégration : A ce stade, l'entreprise est intégrée dans de multiples réseaux.²⁹

3.5.1 Les limites du modèle des réseaux

Johanson et Mattsson considèrent qu'une organisation peut être qualifiée d'« internationale » lorsqu'elle entretient des relations avec d'autres entreprises internationales au sein de son réseau. Leur modèle repose fortement sur un apprentissage progressif et l'acquisition de connaissances à travers les interactions au sein de ce réseau. Cependant, certains chercheurs ont observé que certaines entreprises développent et consolident leurs réseaux sans pour autant internationaliser leurs opérations.³⁰

L'approche réseau dépasse les modèles traditionnels, tels que ceux d'Uppsala et d'innovation, en postulant que la stratégie d'une entreprise est influencée par ses relations avec son réseau. Ces relations peuvent à la fois faciliter ou entraver le processus d'internationalisation, ainsi que conditionner le choix des modes d'entrée sur les marchés étrangers.

Cette approche offre une nouvelle perspective pour interpréter le processus d'internationalisation des entreprises. Elle est particulièrement pertinente pour les petites entreprises, pour lesquelles l'appartenance à un réseau constitue un élément fondamental. En effet, grâce à un réseau, ces entreprises peuvent mobiliser des ressources limitées pour se développer et accéder à des opportunités internationales.

²⁹ KHAYAT Imane. L'internationalisation des PME: vers une approche intégrative. *7eme Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier, 2004*. P. 86

³⁰ Ibid, P. 89

CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

3.6 La théorie éclectique

Dunning mène des recherches sur les investissements directs et l'internationalisation.

Depuis les années 1950, il développe une théorie éclectique qui représente une synthèse des théories existantes sur le phénomène d'internationalisation des entreprises. En fait, selon Dunning, l'une des raisons les plus importantes pour lesquelles les entreprises internationalisées existent est basée sur l'idée que les marchés sur lesquels elles opèrent sont imparfaits. Il a utilisé plusieurs théories pour arriver à son « paradigme ».

3.6.1 Le cadre théorique de l'approche éclectique

Dans ce cadre d'analyse, Dunning³¹ développe un modèle simplifié à deux pays, dans lequel les entreprises choisissent entre trois méthodes pour pénétrer un marché étranger : la licence, l'exportation ou l'investissement direct à l'étranger (IDE). Ce choix repose sur trois types d'avantages nécessaires à l'internationalisation, synthétisés par le paradigme OLI. Ce paradigme tire son nom de ses trois composantes :

Avantage spécifique à l'entreprise (O : « Ownership » ou Propriété),

Avantage spécifique au pays (L : « Location » ou Emplacement),

Avantages de l'internalisation (I : « Internalisation »).

Selon Dunning, ces trois forces déterminent l'émergence et le développement des firmes internationalisées.

3.6.2 Les limites du modèle OLI

Les modèles éclectiques se distinguent par une approche purement microéconomique des questions de localisation, sans intégrer d'analyse macroéconomique des avantages comparatifs des pays. De plus, dans l'approche de Dunning, le choix de la modalité d'entrée sur un marché repose sur un simple compromis statique entre coûts et avantages, ce qui limite la portée de l'analyse de la localisation. Le modèle a également été critiqué pour son absence de prise en compte des interactions stratégiques entre les entreprises. En effet, il ne considère pas les décisions et actions des concurrents nationaux ou étrangers, ce qui rend l'analyse moins réaliste.

³¹ Dunning J H, International Business in a Changing World Environment, Multinationals, Technology an Competitiveness, Unwin Hyman Ltd. London, 1988, page13.

CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

3.7 La théorie des entreprises nouvellement internationales (international new venture)

Dans leur article *Towards a Theory of International New Ventures*, Oviatt et McDougall cherchent à dépasser le cadre statique du modèle d'Uppsala en proposant une approche dynamique qui transcende les dimensions du temps et de l'espace pour théoriser l'action internationale. Ces auteurs, dans leur contribution au *Journal of International Business Studies*, mettent en lumière un phénomène émergent observé en Amérique du Nord, en Europe et en Asie : un nombre croissant d'entreprises s'internationalisent dès leur création ou peu de temps après. Elles ne suivent pas les étapes progressives traditionnellement décrites dans des modèles comme celui d'Uppsala.

Oviatt et McDougall développent ainsi un modèle qui caractérise ces entreprises, dont la principale particularité est d'engager des activités internationales et d'allouer des ressources importantes dès leur phase initiale, sans passer par des étapes spécifiques d'internationalisation. Une « international new venture » (nouvelle entreprise internationale) est définie comme une petite entreprise, souvent technologique, ayant la capacité de s'internationaliser très tôt et rapidement, parfois dès le premier jour de son existence.³²

3.7.1 Le cadre théorique du modèle

Dans leur article *Toward a Theory of International New Ventures* (1994), Oviatt et McDougall décrivent un phénomène émergent : des petites et moyennes entreprises qui s'internationalisent dès leur création ou peu après, sans suivre les étapes progressives du modèle d'Uppsala. Ces entreprises, qualifiées de « nées globales » ou « nouvelles entreprises internationales », se distinguent par une expansion rapide et une répartition géographique de leur chiffre d'affaires similaire à celle des multinationales. Ce processus est rendu possible grâce à l'environnement international favorable (mondialisation, convergence des attentes des clients, technologies de l'information) et aux compétences entrepreneuriales des dirigeants.

Le cadre théorique proposé par Oviatt et McDougall repose sur quatre éléments clés :³³

L'internationalisation de certaines transactions pour renforcer l'efficacité organisationnelle.

³² OVIATT, Benjamin M. et MCDUGALL, Patricia Phillips. *Toward a theory of international new ventures. International Entrepreneurship: The Pursuit of Opportunities across National Borders*, 2018, p. 31-57.

³³ *Ibid*, P. 59-64.

CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

L'utilisation de structures de gouvernance hybrides (licences, alliances).

L'établissement d'un avantage lié à la localisation à l'étranger.

Le contrôle de ressources uniques, notamment des connaissances techniques, pour créer un avantage concurrentiel mondial.

Contrairement au modèle d'Uppsala, centré sur un processus incrémental, Oviatt et McDougall mettent en avant le rôle de l'entrepreneur, dont les compétences internationales et les relations préexistantes influencent la dynamique de l'entreprise dès sa création. Les fondateurs de ces startups internationales développent une culture d'innovation et des compétences mondiales dès le départ, évitant ainsi la dépendance aux compétences domestiques traditionnelles. La décision d'internationalisation est proactive et entrepreneuriale, motivée par des opportunités de croissance.

Oviatt et McDougall soulignent également la nécessité de redéfinir les compétences organisationnelles requises pour gérer l'internationalisation. Ils distinguent deux types de connaissances : la connaissance des marchés étrangers et la connaissance du processus d'internationalisation lui-même. Enfin, ils proposent une typologie des entreprises internationales basée sur leurs activités et leur couverture géographique :

PME export-import ;Trader multinational ;Start-up focalisée géographiquement ;Start-up globale.³⁴

3.7.2 Les limites du modèle international new venture

Oviatt et McDougall ont élaboré leur théorie à partir d'un nombre limité d'observations portant sur des petites et moyennes entreprises (PME) qui internationalisent leurs activités peu après leur création. Leur approche se concentre principalement sur le choix d'un mode d'entrée permettant de minimiser les coûts de transaction tout en maximisant les profits existants. Cependant, elle néglige une question essentielle : à quel moment et de quelle manière les PME peuvent s'internationaliser.

La typologie des start-up internationales proposée par ces auteurs prend en compte la diversité des marchés ainsi que l'éventail d'activités à valeur ajoutée coordonnées au niveau mondial. Toutefois, cette typologie présente des limites dans un cadre empirique, notamment en raison de la subjectivité des critères tels que « peu de pays » ou « beaucoup de pays », qui

³⁴ Ibid, P69

CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

peuvent varier selon les contextes, comme celui de l'Algérie.³⁵

4 Les formes d'internationalisation des entreprises

Lorsqu'une entreprise décide de se développer à l'international, elle doit non seulement choisir le pays d'implantation, mais aussi définir la structure de sa présence à l'étranger. Plusieurs options s'offrent à elle, lui permettant d'adapter son niveau d'investissement et de risque en fonction de ses objectifs. Certaines entreprises adoptent une approche progressive, s'inspirant des étapes du modèle d'Uppsala ou suivant une logique évolutive. D'autres, en revanche, ciblent des marchés où le pouvoir d'achat des consommateurs est très faible, tout en explorant leur potentiel.

4.1 L'internationalisation forcée

Dans son ouvrage *Vision des dirigeants et internationalisation des PME : une étude de cas multiples des PME marocaines et canadiennes du secteur agroalimentaire*, Allali met en lumière de nouvelles formes d'internationalisation observées chez les entreprises marocaines. Il désigne ce phénomène sous le terme d'internationalisation forcée. Cette notion regroupe notamment deux modalités spécifiques : « l'internationalisation par la démocratisation » et « l'internationalisation par la décolonisation ».³⁶

D'autres situations peuvent également contraindre les entreprises à s'internationaliser. C'est le cas, par exemple, lors de changements de frontières géopolitiques ou lorsque des clients importants délocalisent leurs activités vers l'étranger, obligeant leurs fournisseurs à les suivre pour maintenir leur collaboration.

4.1.1 L'internationalisation par changement du tracé des frontières nationales

Dans le même ouvrage cité précédemment, Allali évoque également le cas des entreprises affectées par des modifications des frontières nationales, qu'il considère comme une forme d'« internationalisation forcée ». Par exemple, une entreprise soudanaise dont les ventes étaient initialement destinées au marché local s'est retrouvée à exporter

³⁵ DOURA (Brahim), Op- cit. P. 48

³⁶ ALLALI, (B) : Nouvelles formes d'internationalisation des PME dans l'ère numérique, *Revue Internationale de Management et Technologie*, 2020, p. 45-62.

CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

involontairement après la partition du Soudan. À l'inverse, certaines entreprises autrefois internationales sont devenues locales suite à des changements de frontières. C'est le cas, par exemple, de certaines entreprises allemandes après la réunification de l'Allemagne, ou d'entreprises yéménites après l'unification du Yémen.

4.1.2 L'internationalisation suite à la délocalisation du principal client à l'étranger

Cette forme d'internationalisation est particulièrement observable chez les entreprises en sous-traitance, dont l'activité dépend fortement de grands clients locaux. Comme le souligne B. Allali³⁷, ce phénomène est également répandu parmi les petites entreprises japonaises sous-traitantes des constructeurs automobiles. Certaines de ces PME ont été contraintes de s'internationaliser, que ce soit en suivant leurs clients ou en adaptant leur activité, afin de maintenir leurs relations commerciales sur des marchés stratégiques comme ceux de l'Europe et des États-Unis.

4.1.3 L'internationalisation virtuelle

Les avancées technologiques des trois dernières décennies ont donné naissance à de nouveaux phénomènes économiques, parmi lesquels l'émergence de l'internationalisation virtuelle. Cette forme d'internationalisation désigne les PME qui commercialisent leurs produits via un site internet. Elle est particulièrement répandue dans certains secteurs d'activité, tels que la publication de livres, la vente de musique ou de logiciels, ainsi que l'achat de biens numériques téléchargeables en ligne, avec des paiements sécurisés (paiements électroniques).

Il est essentiel de distinguer l'internationalisation virtuelle », qui repose sur l'utilisation des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), des « entreprises virtuelles », qui consistent en des réseaux temporaires d'entreprises indépendantes collaborant pour répondre à des projets spécifiques.³⁸

4.1.4 L'internationalisation par stratégie

³⁷ Ibid, P 66

³⁸ Lecerf, M. A. (2012). Déterminants de l'internationalisation des PME françaises: les leviers du développement international des PME françaises: proposition et test d'une hiérarchisation. *Revue internationale PME*, 25(1), 107.

CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

Lorsqu'une entreprise envisage sa présence sur les marchés internationaux, elle doit définir la manière dont elle entend agir en fonction de ses moyens et de ses objectifs. Plusieurs choix stratégiques s'offrent à elle :

Souhaite-t-elle vendre directement ou passer par un tiers ?

Préfère-t-elle opérer seule ou collaborer avec des partenaires ?

Doit-elle fabriquer localement ou importer ses produits ?

Faut-il concéder des droits d'usage de marque ou de fabrication à des tiers ?

Ces décisions dépendent de plusieurs paramètres clés :

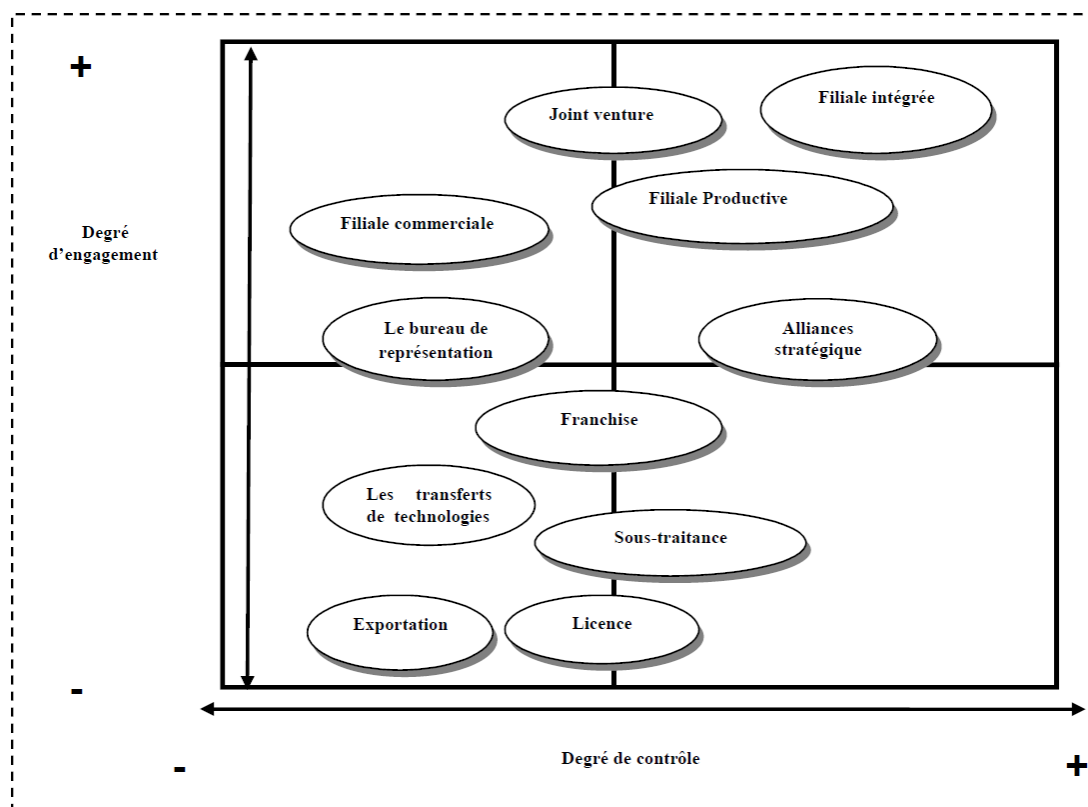
Le marché : environnement économique, potentiel du marché, niveau de concurrence ;

Le client : consommateur final ou industriel ;

Le produit : expertise à l'exportation et à l'internalisation, objectifs de vente et de rentabilité, besoins en services (après-vente, réseaux de distribution) ;

L'entreprise : notoriété sur le marché, ressources financières et humaines disponibles, expérience et compétences en internationalisation, technologies accessibles.³⁹

Figure 4 : Les modes d'internationalisation



³⁹ LEMAIRE, Jean-Paul. Chapitre 8. Mise en œuvre de la stratégie d'internationalisation. *Management Sup*, 2013, vol. 3, p. 463-480.

CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

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

4.1.5 Les stratégies sans engagement en capital

Ces stratégies se caractérisent par un faible niveau d'engagement financier ainsi qu'une mobilisation limitée des ressources internes, tant en termes de production que de ressources humaines. Elles incluent notamment les formes suivantes :⁴⁰

- Les stratégies d'exportation : Exportation concertée ou associée : Collaboration avec d'autres entreprises pour exporter collectivement.

Exportation indirecte : Recours à des intermédiaires (comme des agents ou distributeurs) pour vendre les produits à l'étranger.

Exportation directe : Vente directe des produits sur les marchés étrangers, souvent gérée en interne par l'entreprise.

- Les stratégies d'accord : Ces stratégies reposent sur des partenariats ou des collaborations avec des acteurs locaux dans les pays cibles, sans nécessiter un investissement en capital important.

4.1.6 Les stratégies avec engagement en capital

Lorsqu'une organisation choisit une « stratégie avec engagement en capital », elle doit disposer de ressources financières importantes pour pénétrer les marchés étrangers. Selon Amelon J.L., Cardebat J.M. et Idrac A.M. dans leur ouvrage *Les nouveaux défis de l'internationalisation*⁴¹, ces stratégies sont généralement adoptées par des entreprises ayant atteint une certaine taille ou un stade avancé de maturité dans leur développement international. Ces stratégies incluent notamment :

Les stratégies de représentation à l'étranger : Mise en place de bureaux de représentation ou de filiales commerciales pour promouvoir les produits ou services sur place.

⁴⁰ DOURA (Brahim), Op- cit. P. 68

⁴¹ AMELON, (J.L), CARDEBAT, (J.M), IDRAC, (A.M) : *Les nouveaux défis de l'internationalisation : Quel développement international pour les entreprises après la crise ?* De Boeck Supérieur, Paris, 2020, P. 207.

CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

Les stratégies d'implantation à l'étranger : Investissement direct dans des infrastructures locales, comme des usines, des centres de R&D ou des filiales opérationnelles.

4.1.7 Les stratégies de représentation à l'étranger

Les stratégies de représentation à l'étranger désignent une forme d'implantation directe sur un marché étranger. Cependant, ces structures n'ont pas de personnalité juridique ou fiscale propre. Elles permettent à l'entreprise d'être présente sur le marché cible tout en restant sous la responsabilité directe de la maison-mère.⁴²

Il existe deux principales formes de stratégies de représentation à l'étranger :

A. La succursale : Une succursale est une extension de l'entreprise mère qui exerce une activité commerciale ou opérationnelle dans un pays étranger. Elle agit au nom de l'entreprise et est soumise aux réglementations locales, mais elle ne constitue pas une entité juridiquement indépendante.

B. Le bureau de représentation : Un bureau de représentation a pour rôle principal de promouvoir les activités de l'entreprise sur le marché local. Il ne réalise généralement pas d'activités commerciales directes (vente de produits ou services) et se concentre sur des missions de prospection, de communication et de liaison avec les partenaires locaux.

4.1.8 Les stratégies d'implantation à l'étranger⁴³

Les stratégies d'implantation à l'étranger incluent la création de filiales et les co-entreprises (« joint-ventures »). Ces approches peuvent prendre plusieurs formes, adaptées aux objectifs et aux ressources des entreprises.

A. La filiale à l'étranger :

Une filiale est une société de droit local dont une partie significative du capital est contrôlée par l'entreprise étrangère. Elle peut se décliner en trois types principaux :

⁴² Ibid, P. 254

⁴³ Mahamat (ABDELATIF). L'implantation de filiales à l'étranger par les multinationales françaises . Université de Toulouse. 2019, P. 78-85

CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

Filiale commerciale : Spécialisée dans la vente et la distribution des produits ou services sur le marché local.

Filiale industrielle : Dédiée à la production ou à la transformation des biens sur place.

Filiale intégrée : Une structure autonome qui gère plusieurs fonctions, comme la production, la commercialisation et la R&D, dans le pays d'accueil.

B. La co-entreprise (« joint-venture »)

Une co-entreprise (ou « joint-venture ») est définie comme une entité juridiquement indépendante créée, administrée et gérée conjointement par deux ou plusieurs entreprises, dont au moins une a son siège social en dehors du pays d'implantation. Cette forme de collaboration offre plusieurs avantages :⁴⁴

Accès à un savoir-faire supérieur et à l'expertise du partenaire; Réduction des risques pour chaque entreprise impliquée; Réalisation d'économies d'échelle; Échanges de technologies et innovations; Renforcement de l'avantage concurrentiel; contournement des réglementations gouvernementales trop contraignantes; soutien à l'expansion internationale initiale de certaines sociétés.

4.1.9 La sous-traitance internationale

Selon Lemaire J.P, la sous-traitance est définie comme une forme d'externalisation vers des pays à moindre coût de production.⁴⁵

Pour Delacorette J. dans Les contrats de commerce internationaux, un contrat de sous-traitance est un accord par lequel une entreprise confie une partie de sa production à une autre entreprise, voire à une entité autorisée à réaliser des travaux spécifiques. Les sous-traitants se distinguent des simples fournisseurs par le fait qu'ils fabriquent des produits conçus par, ou souvent en collaboration avec, les commanditaires. Ces produits sont réalisés sur mesure pour l'entreprise parrainant, bien que le nom de cette dernière n'apparaisse pas nécessairement.⁴⁶

⁴⁴ JEAN-AMANS, Carole et ABDELLATIF, Mahamat. Modes d'implantation des PME à l'étranger: le choix entre filiale 100% et coentreprise internationale. *Management international*, 2014, vol. 18, no 2, p. 195-200.

⁴⁵ LEMAIRE, Jean-Paul. Mise en œuvre de la stratégie d'internationalisation. *Management Sup*, 2013, vol. 3, p. 423.

⁴⁶ IRATNI (Yamina) et MILOUDI (Thanina). Essai d'analyse du processus d'internationalisation de l'entreprise SONATRACH GCB. Master en Science de Gestion. Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou. 2022, P. 44.

Section 3 : Les obstacles de l'internationalisation

European Network for SME Research⁴⁷ classe les obstacles à l'internationalisation des PME en deux catégories principales : des obstacles internes et des obstacles externes. En synthétisant la littérature sur ce sujet, il apparaît que bien que nombreux, ces obstacles ne sont pas insurmontables pour les entreprises qui font preuve de dynamisme et de résilience. En effet, à l'instar des grandes entreprises, les PME font face à des contraintes permanentes liées à leur environnement. Cependant, ces obstacles se manifestent différemment lorsque la PME s'engage dans une stratégie d'internationalisation. Ils jouent un rôle déterminant dans les décisions d'expansion vers les marchés étrangers. Par ailleurs, la perception qu'a le dirigeant de la PME des obstacles à surmonter influence directement ses choix stratégiques concernant l'internationalisation de l'entreprise.

1.1 Les obstacles liés à l'environnement interne de la PME

S'engager dans une activité internationale nécessite des ressources et des compétences supplémentaires par rapport à une activité nationale. Ces ressources ne se limitent pas à la capacité de financement, mais incluent également la maîtrise des processus de production. Le facteur compétence, considéré comme un élément clé de l'internationalisation, peut constituer un obstacle majeur si le dirigeant manque de savoir-faire ou de connaissances spécifiques. Les compétences requises vont au-delà de la simple maîtrise d'une langue étrangère pour les relations transfrontalières ; elles englobent également une compréhension approfondie des conditions d'accès et de fonctionnement du marché étranger, des lois et réglementations locales, ainsi que des différences culturelles. L'expérience internationale du dirigeant joue ici un rôle crucial. De nombreuses études soulignent en effet l'importance de l'état d'esprit et de l'expérience des dirigeants dans la définition des démarches, orientations et options stratégiques liées à l'internationalisation.

- **Les coûts élevés du processus d'internationalisation** : Selon Krugman, Obstfeld et Melitz dans « Economie internationale, Pearson Education »⁴⁸ , deux arguments

⁴⁷ ENSR, L'internationalisation des PME, Observatoire des PME européennes, op-cit, page 31

⁴⁸ Krugman (Paul R), Obstfeld (Maurice) et Melitz (Marc J), Economie internationale, Pearson Education, France 2012, page 31

CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

principaux expliquent pourquoi les entreprises participent au commerce international. La première repose sur les différences de capacités entre les économies nationales, tandis que le second est lié aux économies d'échelle. En s'ouvrant au commerce international, les entreprises peuvent se spécialiser dans la production d'un nombre limité de biens et les fabriquer à plus grande échelle, ce qui réduit les coûts unitaires. Cependant, pour les PME, l'obstacle le plus fréquemment rencontré est le coût élevé du processus d'internationalisation. Ces coûts incluent, entre autres, la réalisation d'études de marché à l'étranger, l'achat de services de conseil juridique, la traduction de documents, l'adaptation des produits aux spécificités des marchés étrangers, ainsi que les frais de déplacement. De plus, ces entreprises doivent faire face à des risques économiques et financiers plus élevés. L'ensemble de ces charges constitue un frein majeur pour les PME désireuses de se lancer à l'international.

- **Le manque de compétence au sein d'une entreprise :** Les compétences en leadership et en gestion jouent un rôle central dans le processus d'internationalisation des entreprises. Pour réussir à pénétrer les marchés internationaux. Selon une enquête menée par le European Network for SME Research (ENSR)⁴⁹, les principaux obstacles à l'internationalisation des PME incluent notamment la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, qui constitue un frein majeur au développement des entreprises de taille moyenne. Les réglementations administratives représentent également une contrainte significative pour ces entreprises. De même, Lecerf⁵⁰, dans une analyse sectorielle, souligne que le manque de main-d'œuvre qualifiée est particulièrement prégnant dans le secteur de la construction.

- **La culture d'entreprises au sein des PME :** Les auteurs Blekey et Tesar⁵¹ ont mené une enquête auprès de 423 petites entreprises exportatrices aux États-Unis, révélant que la culture d'entreprise des PME est fortement influencée par leur contexte local. En effet, ces entreprises sont généralement plus axées sur les marchés locaux et les relations avec les particuliers que sur les opportunités internationales. Selon leurs conclusions, une culture d'entreprise trop rigide et géographiquement limitée peut

⁴⁹ ENSR, L'internationalisation des PME, Observatoire des PME Européennes, N°04, Bureau des Publications Officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2004, Page 53.

⁵⁰ Lecerf (Marjorie), Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation, op-cit, Page 135.

⁵¹ Bilkey (Warren J) et Tesar (George), The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms, Journal of International Business Studies, vol. 8, 1977, pages 93-98

CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

constituer un obstacle majeur à l'internationalisation et à la mise en œuvre de stratégies globales. Ce constat ne se limite pas aux PME, car de nombreuses entreprises de taille moyenne privilégient également le maintien ou le développement de leurs activités sur le marché local.

1.2 Les obstacles liés à l'environnement externe de la PME

Les avantages liés à l'internationalisation des entreprises s'accompagnent également pour celles-ci de la nécessité de surmonter un ensemble d'obstacles. La classification de ces obstacles varie selon le critère retenu, mais les plus fréquemment évoqués sont ceux liés à la conjoncture économique et sociale des pays étrangers. Legrand et Hubert⁵² proposent une classification des obstacles à l'internationalisation en cinq catégories principales :

➤ Des obstacles économiques et financiers :

Une entrave économique et financière réside dans le risque de non-paiement. Selon Legrand et Hubert⁵³, les entreprises internationalisées courent le risque de ne pas être payées par leurs clients, en raison de litiges commerciaux, de la faillite de l'acheteur ou des conditions politiques et économiques défavorables dans le pays de l'acheteur. Pour atténuer ce risque, il est essentiel d'analyser l'insolvabilité potentielle du client ainsi que la situation économique et politique du pays avant d'établir toute relation commerciale.

Ils soulignent les risques liés aux fluctuations des devises. Ces risques concernent les transactions sensibles aux variations de la valeur d'une devise par rapport à une autre. Les impacts dépendent de plusieurs facteurs, tels que la devise de règlement (certaines devises étant plus volatiles que d'autres), la durée de l'engagement (jours, mois, voire années) et le type de transaction (exportation, importation, dépenses en capital, etc.). Lehman, Hauser et Baldegger⁵⁴ ajoutent que les pertes de devises résultent souvent de l'appréciation de la monnaie nationale par rapport à celle du marché cible, ce qui réduit les revenus issus des opérations à l'étranger. Pour les entreprises ayant des dettes importantes libellées en devises

⁵² LEGRAND (Ghislaine) et MARTINI (Huber), *Gestion des opérations de commerce international*, Dunod, Paris, 2008, page 106.

⁵³ *Ibid*, P. 130.

⁵⁴ LEHMANN et autres, *Maîtrise des risques à l'exportation Guide sur la gestion des risques à l'exportation*, PostFinance SA et Switzerland Global Enterprise, Fribourg, Suisse, 2013, page 09.

CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

étrangères, une appréciation de la devise de la dette peut entraîner une augmentation significative de sa valeur. À l'inverse, une appréciation de la monnaie affaiblit la compétitivité-prix des entreprises exportatrices, car elle rend leurs produits plus chers comparés à ceux de concurrents étrangers.

- **Des obstacles juridiques :** Legrand et Hubert⁵⁵ qualifient cet obstacle de sous-évalué, bien qu'il soit souvent révélé lors de contentieux ou de conflits liés à des contrats de vente, de représentation, ou de transfert de savoir-faire. En réalité, une entreprise opérant à l'international ne peut pas se prévaloir d'un droit international unifié, principalement en raison de la souveraineté des États. De plus, l'absence de juridiction supranationale empêche les entreprises d'évoluer dans un cadre juridique harmonisé. Par exemple, le droit des contrats applicable au Myanmar est totalement différent de celui en vigueur en Chine. Par conséquent, une entreprise exportant le même produit vers ces deux pays doit se conformer à des législations distinctes, ce qui constitue un véritable obstacle juridique.

- **Des obstacles de change :** Milanzi⁵⁶ souligne que la difficulté à obtenir des informations fiables sur l'internationalisation constitue un obstacle majeur pour les entreprises cherchant à se développer à l'étranger. Il met en évidence une relation directe entre la connaissance de l'internationalisation et les barrières informationnelles qui freinent ce processus. En raison d'un manque d'informations sur les opportunités de coopération, les entreprises peinent souvent à identifier et analyser les marchés étrangers ou à communiquer efficacement avec des clients potentiels. Pour surmonter cet obstacle, elles doivent recueillir des données précises sur leurs ressources et leur environnement cible. Cependant, cet effort de recherche peut représenter une charge importante pour les dirigeants, déjà accaparés par leurs responsabilités quotidiennes.

Les petites entreprises, en particulier, sont désavantagées car elles ne disposent généralement pas de personnel dédié à la recherche d'informations. Par conséquent, des données utiles font souvent défaut, et les autres employés n'ont ni le temps ni les compétences nécessaires pour mener des recherches approfondies. Dans certains cas, les entreprises se lancent dans un

⁵⁵ LEGRAND (Ghislaine) et MARTINI (Huber), Commerce International, op-cit, page 130

⁵⁶ Milanzi (Mursali A), The Impact of Barriers on Export Behavior of a Developing CountryFirms: Evidence from Tanzania, op-cit, page 11.

CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

processus d'internationalisation sans disposer d'une vision complète des opportunités et des risques liés au nouvel environnement. Ce manque d'information peut conduire les PME à surestimer les difficultés, simplement parce qu'elles ignorent les possibilités qui s'offrent à elles.

- **Des obstacles politiques :** Legrand et Hubert⁵⁷ définissent l'obstacle politique comme l'ensemble des événements d'origine politique ou économique susceptibles de compromettre le bon déroulement d'une opération commerciale ou d'investissement. Ces obstacles sont parfois difficiles à évaluer, notamment lorsqu'il s'agit de conflits militaires qui peuvent avoir des répercussions directes sur les entreprises implantées dans des zones touchées par des destructions matérielles, comme ce fut le cas lors de la crise de l'Argentine⁵⁸. De même, les tensions politiques entre deux pays peuvent nuire aux activités des entreprises étrangères. Un exemple marquant est la nationalisation des entreprises étrangères au Venezuela, qui a profondément affecté leurs opérations et leur rentabilité.

- **Des obstacles technologiques :** Legrand et Hubert⁵⁹ expliquent que cet obstacle est souvent sous-estimé. Il se manifeste fréquemment dans les litiges juridiques ou les conflits liés aux contrats de vente, aux accords de représentation ou au transfert de savoir-faire. En réalité, les entreprises opérant à l'international ne bénéficient pas d'un cadre juridique international unifié, en raison de la souveraineté des États. De plus, l'absence de juridictions supranationales oblige ces entreprises à naviguer dans des contextes juridiques multiples et parfois contradictoires. ⁶⁰Par exemple, le droit des contrats applicable au Myanmar diffère fondamentalement de celui en vigueur en Chine. Ainsi, une entreprise exportant le même produit vers ces deux pays doit se conformer à des réglementations juridiques distinctes, ce qui constitue un véritable obstacle dans son processus d'internationalisation.

⁵⁷ LEGRAND (Ghislaine) et MARTINI (Huber), Commerce International, op-cit page 133.

⁵⁸ <http://www.bsi-economics.org/436-internationalisation-risque-pays-entreprises-multinationales> (consulté 23/03/2025)

⁵⁹ LEGRAND (Ghislaine) et MARTINI (Huber), Commerce International, op-cit, page 135.

⁶⁰ Milanzi (Mursali A), The Impact of Barriers on Export Behavior of a Developing CountryFirms: Evidence fromTanzania, op-cit, page 43.

CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

Conclusion

Ce chapitre après avoir traité les termes liés à l'internationalisation ainsi que son historique, il a permis de mettre en lumière les fondements théoriques et conceptuels de l'internationalisation des entreprises. Des approches traditionnelles aux modèles plus récents, ces théories offrent des clés de compréhension essentielles pour analyser les stratégies d'internationalisation. Elles soulignent également la nécessité pour les entreprises d'adapter leurs démarches aux réalités économiques, technologiques et géopolitiques actuelles. La prise en compte des obstacles identifiés prépare l'analyse des défis et opportunités pratiques de l'internationalisation, notamment pour les PME, ce premier chapitre ouvre ainsi la voie à une exploration plus approfondie des défis pratiques et des opportunités spécifiques liés à l'internationalisation, notamment pour les entreprises et les PME.

**CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE
THEORIQUE ET CONCEPTUEL**

***CHAPITRE 2 : LES STRATEGIES ET
DEMARCHES D'INTERNATIONALISATION***

CHAPITRE 2 : LES STRATEGIES ET DEMARCHES D'INTERNATIONALISATION

Introduction

L'internationalisation des entreprises ne se limite pas à la simple décision de franchir les frontières nationales. Elle implique également une réflexion approfondie sur les stratégies à adopter, les modalités d'entrée sur les marchés étrangers, ainsi que les facteurs qui conditionnent leur succès dans un environnement globalisé. Dans un monde marqué par une concurrence accrue et une interdépendance croissante entre les économies, les entreprises doivent développer des approches adaptées pour tirer parti des opportunités offertes par les marchés internationaux tout en minimisant les risques liés à cette expansion.

Ce chapitre s'articule autour de trois sections principales. La première section explore les stratégies et modalités d'internationalisation disponibles pour les entreprises. La deuxième section aborde la démarche d'internationalisation, en mettant en lumière les étapes clés de ce processus. Enfin, la troisième section examine les facteurs clés de succès qui permettent aux entreprises de s'implanter durablement sur les marchés étrangers. Ensemble, ces sections fournissent un cadre pratique pour comprendre les défis et les leviers de l'internationalisation.

Ce chapitre permet ainsi de passer des théories et concepts explorés dans le premier chapitre à des aspects plus concrets et applicables. Il offre un cadre pratique pour comprendre comment les entreprises peuvent élaborer et mettre en œuvre des stratégies d'internationalisation efficaces tout en tenant compte des réalités des marchés internationaux.

Section 1 : Stratégies et modalités d'internationalisation

Cette section décrit les stratégies d'internationalisation des entreprises et ses différents modes à savoir, l'exportation, l'internationalisation par système contractuel et l'investissement directe à l'étranger.

1 Stratégies d'internationalisation

Il existe quatre types d'internationalisation qui sont :

1.1 Stratégie internationale

« On dit que l'entreprise choisit une stratégie internationale, lorsqu'elle commence à étendre ses activités à d'autres pays, et que son centre de décision et le système de production et de commercialisation se trouvent dans le pays d'origine. Pour cela, l'entreprise doit s'appuyer sur ses moyens humains, techniques et organisationnels pour développer sa stratégie, elle doit avoir aussi des connaissances solides pour bien mener son projet d'internationalisation »⁶¹.

1.2 Stratégie multidomestique⁶²

L'entreprise multidomestique adopte une approche spécifique pour chaque marché étranger, considérant chaque pays comme un marché indépendant. Dans cette stratégie, les compétences et les produits développés par l'entreprise sont transférés vers les marchés étrangers, puis adaptés en fonction des conditions locales et des besoins spécifiques des consommateurs. L'objectif principal est de renforcer la réactivité aux exigences locales pour mieux rivaliser avec les entreprises implantées localement.

Cette approche est particulièrement bien adaptée aux secteurs d'activité où les besoins d'adaptation locale sont cruciaux, comme ceux nécessitant une forte personnalisation des produits ou services en fonction des préférences culturelles, réglementaires ou économiques des marchés cibles.

1.3 Stratégie globale

La stratégie globale, également appelée stratégie mondiale, consiste à considérer le monde comme un seul et unique marché, en mettant l'accent sur la standardisation. Dans cette approche, l'entreprise adopte une posture commerciale et industrielle à l'échelle mondiale.

⁶¹ LEROY (Frédéric) : « les stratégies d'entreprises », 3eme édition, Ed DUNOD, Paris, 2008, p72.

⁶² Amelon (Jean-Louis) et CARDEBAT (Jean-Marie) « les nouveaux défis de l'internationalisation », 1ere édition, De Boeck, 2010, p170.

CHAPITRE 2 : LES STRATEGIES ET DEMARCHES D'INTERNATIONALISATION

Elle propose des biens et services standardisés, accompagnés d'une stratégie marketing uniforme sur tous les marchés. Les entreprises qui adoptent cette stratégie sont généralement présentes dans de nombreux pays et développent une image de marque coordonnée à l'échelle internationale. Elles commercialisent leurs produits en utilisant la même identité visuelle et la même marque partout dans le monde, renforçant ainsi leur cohérence et leur notoriété globale⁶³.

1.4 Stratégie transnationale

« C'est une approche qui se justifie dans le cas de plus en plus nombreux dans lesquels l'entreprise est soumise à la fois à la pression de réduction des coûts et au besoin d'adaptation locale. Elle combine la stratégie globale et la stratégie multidomestique »⁶⁴.

Tableau 01 : forces et faiblesses des stratégies internationales

Stratégies	Forces	Limites
Stratégie internationale	<ul style="list-style-type: none">- diffuse les compétences et les produits et services de maison mère.- coûts faibles car peu de customisation des produits et des services.	<ul style="list-style-type: none">- faibles capacité d'adaptation aux marchés locaux.- faible capacité à tirer avantage des innovations et besoins des marchés locaux.
Stratégies Multidomestique	<ul style="list-style-type: none">- forte capacité d'adaptation des produits et des services besoins marchés locaux.- capacité à détecter les opportunités locales.- forte intégration au niveau mondiale.	<ul style="list-style-type: none">- faible capacité à réaliser des réductions de coûts grâce aux économies d'échelle.- difficultés à transférer les connaissances et des produits entre les filiales et les pays.- pas de capacité d'adaptation aux marchés locaux.
	<ul style="list-style-type: none">- capacité à accroître l'échange de connaissances et d'expérience entre les sièges et les filiales.	<ul style="list-style-type: none">- Mise en œuvre difficile pour les petites entreprises en raison des ressources nécessaires.

⁶³ Ibid, P. 171.

⁶⁴ Ibid, P. 172.

CHAPITRE 2 : LES STRATEGIES ET DEMARCHES D'INTERNATIONALISATION

Stratégie transactionnel		<ul style="list-style-type: none"> - Complexité organisationnelle élevée due à la coordination nécessaire entre les filiales et le siège.
Stratégie globale	<ul style="list-style-type: none"> - standardisation facteur d'économie d'échelle et de Diminution des coûts. - standardisation facilite la qualité. - capacité a réalisé des économies d'échelle. -capacité d'adaptation aux marchés locaux. - capacité a localisé les activités dans des localisations optimales. 	<ul style="list-style-type: none"> - concentration des activités sur Nombre limité de centre peut conduire à forte dépendance. - difficultés à déterminer la localisation optimale des activités qui assure coûts bas et qualités. - difficultés à définir l'organisation capable et répondre au besoin d'adaptation local.

Source : LEROY Frédéric, les stratégies d'entreprises, 2008, P. 72-102

2 Les modalités d'internationalisation :

Pour s'internationaliser, l'entreprise choisie entre différents modes qui sont :

2.1 L'exportation :

L'exportation désigne la vente de produits ou services fabriqués dans un pays et commercialisés dans un autre. Cette stratégie symbolise la première étape de l'ouverture d'une entreprise vers l'international et constitue souvent la phase initiale de son développement à l'échelle internationale.

2.2 L'exportation directe⁶⁵ :

L'exportation directe est le moyen pour l'entreprise qui s'internationalise d'acquérir une première expérience sur les marchés étrangers.

L'entreprise est autonome dans la gestion de son activité commerciale ; elle assure la maîtrise de la commercialisation (négociation, conclusion des contrats, lien direct avec le client) et en

⁶⁵ Ibid, P.193.

CHAPITRE 2 : LES STRATEGIES ET DEMARCHES D'INTERNATIONALISATION

assume les risques.

L'exportation directe peut être faite par : Vente directe ; représentant salarié ou agents commissionné.

- **Exportation directe sous forme d'une vente directe :**

La vente directe à l'exportation consiste à réaliser des ventes et à en gérer la livraison et la facturation depuis le pays d'origine, sans disposer de structure, de représentation ou d'intermédiaires sur le marché étranger. Cette méthode peut s'opérer via divers canaux, tels que les appels d'offres internationaux ou des actions de marketing direct (téléphone, fax, courrier électronique, etc.)⁶⁶.

- **Exportation directe avec un représentant salarié :**

L'entreprise peut déléguer de manière permanente un ou plusieurs représentants commerciaux sur un marché étranger. Le rôle principal de ces représentants est de rechercher des opportunités d'affaires, de négocier des contrats en son nom avec des acheteurs, et de transmettre les bons de commande au siège social de l'entreprise. Ensuite, l'entreprise prend en charge l'envoi des marchandises directement à l'acheteur.

Le représentant salarié travaille exclusivement pour l'entreprise qui l'emploie, ce qui garantit une focalisation totale sur les intérêts de celle-ci⁶⁷.

- **Exportation directe avec un agent commissionné :**

Un agent commissionné est une entité, qui peut être une personne physique ou morale, indépendante et permanente de l'exportateur. Il agit au nom et pour le compte de l'entreprise mandante. Contrairement au représentant salarié, l'agent commissionné jouit d'une plus grande liberté dans l'organisation de son activité. Sa rémunération est basée sur des commissions calculées en fonction du chiffre d'affaires qu'il génère.

Sa mission principale consiste à prospector, rechercher des clients et réaliser des ventes pour le compte de son mandant. En complément, il a également pour rôle d'informer l'exportateur sur les dynamiques du marché, telles que l'évolution de la demande, les mouvements de la

⁶⁶ Idem

⁶⁷ Ibid, p.194.

CHAPITRE 2 : LES STRATEGIES ET DEMARCHES D'INTERNATIONALISATION

concurrence et l'émergence de nouveaux produits.⁶⁸

2.3 L'exportation indirecte

L'entreprise peut recourir à des intérimaires pour commercialiser son offre sur les marchés étrangers. L'exportation indirecte se distingue par une implication limitée, voire nulle, de l'entreprise exportatrice sur le marché final. En effet, elle n'entretient pas de contacts directs avec les clients, l'intermédiaire – souvent occasionnel – faisant office d'intermédiaire entre l'entreprise et le marché.⁶⁹

- **Une société de commerce international :**

Une société d'import-export est une entité qui achète, pour son propre compte, des produits issus d'autres entreprises, puis les revend en son nom propre sur les marchés étrangers. Elle applique une marge bénéficiaire et prend en charge l'ensemble des aspects liés à la commercialisation de ces produits à l'international. La plupart de ces sociétés sont de puissantes organisations commerciales, souvent influentes dans certaines régions ou même au niveau national. Spécialisées par zones géographiques ou par familles de produits, elles jouent un rôle prépondérant dans le commerce international, particulièrement dans les pays développés.

- **L'importateur :**

L'importateur ou distributeur est un commerçant indépendant qui achète des produits auprès de l'entreprise exportatrice pour les revendre à son propre nom et à son propre compte. Il prend en charge l'ensemble des activités liées à la commercialisation de ces produits, incluant la distribution, le réseau de vente, la publicité et le service après-vente. Une fois la transaction réalisée, l'exportateur cède entièrement la propriété des produits ainsi que tout contrôle sur leur revente. Cette formule est généralement adoptée par les entreprises ne disposant pas des ressources nécessaires pour se lancer directement dans l'exportation.⁷⁰

- **Les concessionnaires :**

Lorsque l'exportateur accorde à l'importateur une exclusivité de distribution sur une zone

⁶⁸ Ibid, p.195

⁶⁹ BOUVERET-RIVAT (Catherine) et autres : Fiche 8. Exporter de manière indirecte dans le marché étranger. Fiches, 2021, p. 65

⁷⁰ Amelon (Jean-Louis) et CARDEBAT (Jean-Marie), op.cit, p.197

CHAPITRE 2 : LES STRATEGIES ET DEMARCHES D'INTERNATIONALISATION

géographique spécifique dans le cadre d'un contrat de concession, cet importateur est qualifié d'importateur exclusif ou de concessionnaire. En contrepartie de cette exclusivité, le concessionnaire s'engage généralement à acheter des quantités minimales de produits.

2.4 L'exportation associée

L'exportation associée consiste pour une entreprise à collaborer avec d'autres entreprises, généralement nationales et plus rarement étrangères, afin de mutualiser des ressources et compétences pour développer leurs activités d'exportation. Cette coopération permet de former un groupement d'exportateurs qui mettent en commun leurs moyens pour mener des politiques d'exportation plus efficaces.⁷¹

Les deux modalités les plus courantes d'exportation associée sont le groupement d'exportateurs et le portage⁷² :

- Le groupement d'exportation repose sur la mise en commun, par plusieurs entreprises non concurrentes, de tout ou partie de leurs activités d'exportation. Cette collaboration permet de mutualiser des ressources, réduire les coûts et renforcer leur présence sur les marchés étrangers.
- Le portage, également appelé Peggy-pac, est un système de coopération entre une grande entreprise et une PME. Ce dispositif permet à la PME de profiter du réseau international déjà établi de la grande entreprise pour commercialiser ses propres produits, facilitant ainsi son accès aux marchés étrangers.

2.4.1 Les transferts internationaux de technologies

Le transfert international de technologie consiste en la vente d'une technologie accompagnée du savoir-faire nécessaire à son utilisation. Dans ce type de transaction, le fournisseur ne se contente pas de vendre la technologie ; il doit également transmettre à l'acheteur toutes les connaissances requises pour l'exploiter efficacement. Cela inclut la fourniture de plans, de modes d'emploi, la formation du personnel ainsi que l'assurance d'un soutien technique pour

⁷¹ Amelon (Jean-Louis) et CARDEBAT (Jean-Marie), op.cit. p198.

⁷² DOURA (Brahim) ; « 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 science économiques ; université MOULOUD MAMMERI de Tizi-Ouzou ; 2015-2016 ; p59.

CHAPITRE 2 : LES STRATEGIES ET DEMARCHES D'INTERNATIONALISATION

permettre à l'acheteur de fabriquer tout ou partie du produit.⁷³

- **La licence internationale :**

Un contrat de licence est un accord par lequel une entreprise d'un pays accorde à une entreprise étrangère le droit d'utiliser ou d'exploiter sa marque, sa technologie ou d'autres droits de propriété intellectuelle. Cette autorisation est accordée pour une période déterminée et sur un territoire spécifique. La licence internationale constitue une méthode d'implantation très prisée par les entreprises qui rencontrent des difficultés pour accéder directement aux marchés étrangers.⁷⁴

Il y a deux types de licence largement utilisées :

- **La licence de marque :**

Il s'agit d'un contrat temporaire par lequel une entreprise cède, généralement de manière exclusive, l'utilisation de sa marque sur un territoire défini à une entreprise étrangère. Ce type de contrat permet d'accroître la notoriété de la marque en s'appuyant sur des entreprises locales pour la production et la distribution de produits sous cette marque, dont l'utilisation reste strictement contrôlée.⁷⁵

- **La licence de brevet :**

Dans ce type de contrat, l'entreprise cède à un partenaire local le droit d'utiliser un procédé de fabrication ainsi que ses connaissances techniques sur un marché cible. Cette approche permet de pénétrer des pays où une implantation industrielle directe serait difficile. L'entreprise s'intègre ainsi dans un réseau local grâce à ce partenariat.⁷⁶

- **La franchise internationale :**

Un contrat de franchise est un accord par lequel une entreprise (le franchiseur) accorde à une autre entité (le franchisé) le droit d'utiliser son nom, sa marque et son savoir-faire pour vendre ses produits ou services. Ce droit est octroyé pour une durée et une région définie, en contrepartie d'une rémunération. Le franchiseur fournit également une assistance technique et

⁷³ Idem p.203.

⁷⁴ Graiche (Lynda), Op.Cit, P. 205

⁷⁵ BOUVERET-RIVAT (Catherine) et autres , Op.Cit, P. 62.

⁷⁶ Idem, p62.

CHAPITRE 2 : LES STRATEGIES ET DEMARCHES D'INTERNATIONALISATION

transfère son savoir-faire au franchisé. On distingue trois formes principales de franchise : la franchise commerciale, la franchise de service et la franchise industrielle.⁷⁷

Trois types de franchise existent sont :⁷⁸

- **La franchise de service :**

Il s'agit d'un contrat dans lequel le franchisé propose un service sous l'enseigne, le nom commercial ou la marque du franchiseur. Le franchisé s'engage à respecter les directives établies par ce dernier.

- **La franchise de production :**

Dans ce type de contrat, le franchiseur accorde au franchisé le droit d'exploiter son savoir-faire. Le franchisé fabrique lui-même les produits selon les spécifications du franchiseur, qui garantit la maîtrise de la qualité et contrôle les quantités des produits vendus sous sa marque.

- **La franchise de distribution :**

Ce contrat permet au franchiseur de concéder au franchisé le droit de vendre certains produits dans un point de vente portant son enseigne. Le franchisé bénéficie ainsi de l'image et de la notoriété de la marque du franchiseur.

2.4.2 Les investissements directs à l'étranger

➤ **Définition IDE selon L'OCDE**

L'investissement direct est un type d'investissement transnational réalisé par un résident d'une économie, appelé « investisseur direct », dans le but de créer un lien durable avec une entreprise située dans une autre économie. Cette entreprise, désignée comme « l'entreprise d'investissement direct », devient ainsi liée à l'investisseur qui cherche à établir une relation stratégique à long terme afin d'exercer une influence significative sur sa gestion. Un tel lien est considéré comme durable lorsque l'investisseur détient au moins 10 % des droits de vote de l'entreprise cible.

L'investissement direct permet également à l'investisseur d'accéder à l'économie du pays où réside l'entreprise d'investissement direct, ce qui pourrait être difficile à réaliser par d'autres

⁷⁷ Idem, p63.

⁷⁸ <http://www.mincommerce.gov.dz/fichiers08/franchs.pdf>, consulté le 26/03/2025 à 22 :18

CHAPITRE 2 : LES STRATEGIES ET DEMARCHES D'INTERNATIONALISATION

moyens. Contrairement à l'investissement de portefeuille, l'investissement direct ne vise pas uniquement à obtenir des rendements financiers immédiats. En effet, l'investisseur de portefeuille ne cherche généralement pas à influencer la gestion de l'entreprise dans laquelle il place ses capitaux.⁷⁹

➤ Les formes d'investissement direct étranger

✓ La succursale :

La succursale est définie comme «C'est un service décentralisé de l'entreprise, sans personnalité juridique propre, dont le statut juridique et fiscal dépend des législations nationales »⁸⁰

✓ Le bureau de représentation :

« Ses tâches sont limitées à la représentation auprès des clients et des pouvoirs publics, la prospection et la coordination d'un réseau d'agents. La vente lui est rarement confiée, et exceptionnellement la gestion de fonction administrative, logistique et financière »⁸¹

✓ La filiale :

C'est une entreprise créée par une firme sur un territoire étranger, dont une partie au moins des parts du capital sont détenues par une maison mère d'exercer un contrôle sur l'entreprise. En échange celle-ci doit publier des comptes consolidés.⁸²

✓ La sous-traitante :

Est l'opération par laquelle une entreprise sous-traitante intervient pour le compte d'un produit ou d'un service sur la base d'un cahier des charges préétabli.⁸³

⁷⁹ OCDE : définition de référence de l'OCDE des investissements directs internationaux, Paris, 4eme Edition 2008, p.17.

⁸⁰ CORINNE (Pasco) : « Commerce international » ; 6eme édition ; Paris, 2006, p34.

⁸¹ AMZIANE (Louiza) « le cycle de vie international du produit et les stratégies d'internationalisation des entreprises : « analyse du cas de Samsung électroniques », mémoire de magistère en science économiques, Université MOULOUD MAMMERRI, TIZI OUZOU, 2014.p77

⁸² Idem, p78

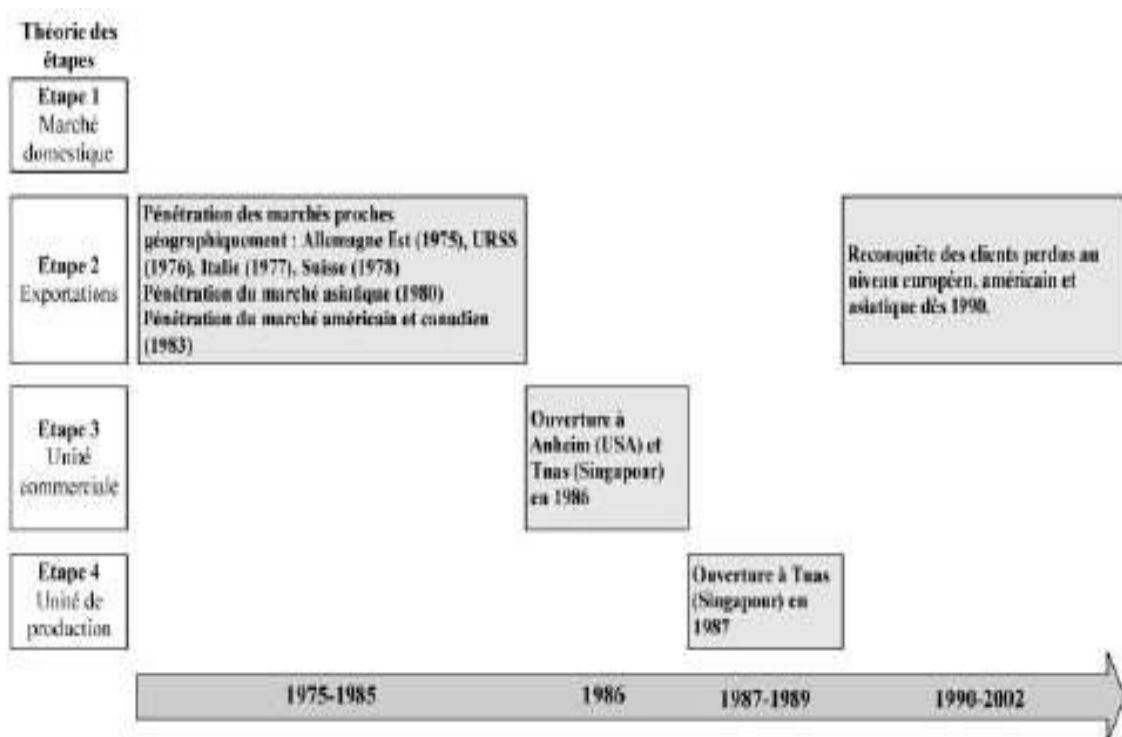
⁸³ OKACI (Dahbia), « mise a niveau et problématique de compétitivité dans la démarche stratégique de l'entreprise industrielle algérienne face a l'économie de marché », thèse de doctorat, université MOULOUD MAMMERRI, Tizi-Ouzou, 2014, p74

CHAPITRE 2 : LES STRATEGIES ET DEMARCHES D'INTERNATIONALISATION

2 Processus d'internationalisation :

Pour aborder le processus d'internationalisation des PME, on analyse le processus d'internationalisation de l'entreprise STS, active dans les systèmes de traitement de surface de 1976 à 2002, offre un éclairage concret sur l'application et les limites des cadres théoriques précédemment évoqués. Cette étude, menée par Bigler et Nyffeler⁸⁴, met en évidence une trajectoire complexe qui interroge et enrichit la compréhension des démarches d'expansion des PME.

Figure 05 : Processus d'internationalisation de STS (1976 à 2002)



Source: Johanson, Wiedersheim-Paul), "The Internationalization of the Firm (1975)

Contrairement à la précondition du modèle d'Uppsala, STS n'a pas nécessité un développement exhaustif sur son marché domestique avant d'initier son expansion internationale. Dès sa création en 1975 et son premier contrat en janvier 1976 avec une entreprise en Allemagne de l'Est, STS a démontré une orientation précoce vers l'étranger.

⁸⁴ BIGLER, Jean-Marc et NYFFELER, Nathalie. Processus d'internationalisation de la PME: la nécessité d'une approche intégrative. Communication à la 8ème CIFEPME, 2006, p. 25-128.

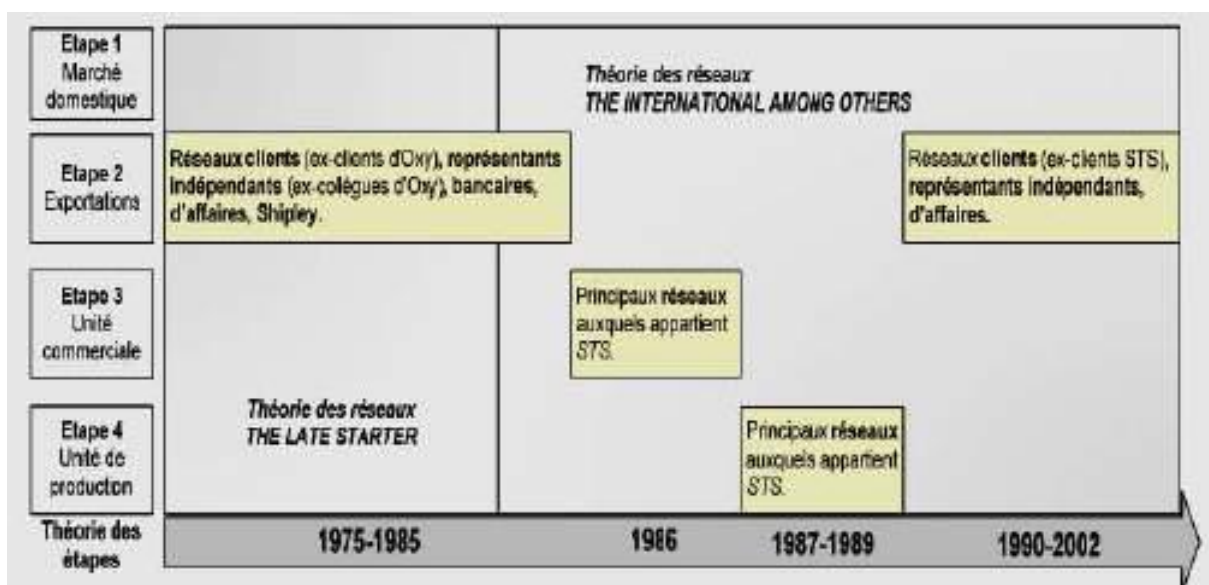
CHAPITRE 2 : LES STRATEGIES ET DEMARCHES D'INTERNATIONALISATION

Cette entrée rapide a été facilitée par les compétences et les réseaux hérités par ses fondateurs de leur expérience au sein de la multinationale Oxy. Si les premières cibles étaient géographiquement et culturellement proches (URSS, Italie), minimisant la distance psychologique, STS a rapidement étendu ses activités vers l'Asie dès 1980, devenant un acteur reconnu pour la qualité de ses équipements. L'accélération de son internationalisation, notamment l'accès au marché nord-américain, fut ensuite marquée par sa fusion avec Shipley Chemicals Inc. en 1983.

Les étapes ultérieures du modèle d'Uppsala, telles que l'ouverture d'unités commerciales à Singapour et en Californie en 1986, puis d'une unité de production à Singapour en 1987, se sont avérées pertinentes pour comprendre le parcours de STS. Ces développements répondaient à la croissance des affaires et à la nécessité de surmonter l'éloignement géographique ainsi que la pression concurrentielle, notamment face à l'émergence de concurrents comme PAL.

Le cas STS souligne également la pertinence de l'approche par les ressources et les compétences. Le succès initial et la capacité à naviguer entre les étapes d'internationalisation reposaient sur les compétences techniques exceptionnelles des fondateurs (notamment en logiciels d'automatisation), leur maîtrise de plusieurs langues, leur réseau international préexistant et leur habileté entrepreneuriale. Ces ressources internes ont permis à STS de se forger une réputation de fiabilité et d'excellence.

Figure 6 : Influence des réseaux dans le processus d'internationalisation de STS



CHAPITRE 2 : LES STRATEGIES ET DEMARCHES D'INTERNATIONALISATION

Source : Johansson, J., Mattson, L-G., (1988), « Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach »

Enfin, STS peut être considérée comme un exemple avant-gardiste d'entreprise "Born Global". Créée en 1976, elle s'est internationalisée rapidement grâce à son positionnement sur un marché de niche, ses innovations technologiques, ses réseaux solides et ses alliances stratégiques. Cette trajectoire rapide, contrastant avec la moyenne de 27 ans que mettaient les entreprises des années 70 pour exporter selon certaines études, démontre que des facteurs spécifiques peuvent permettre de transcender les étapes graduelles classiquement décrites. L'influence de la sphère privée des dirigeants, bien que brièvement explorée par Bigler et Nyffeler, est également suggérée comme une dimension pouvant impacter de telles trajectoires.

Enfin, cette étude confirme la complémentarité des trois approches théoriques – Uppsala, ressources/compétences et réseaux – pour comprendre le processus d'internationalisation des PME. Elle s'inscrit également dans la lignée du phénomène des entreprises « Born Globals », dont STS constitue un exemple avant-gardiste. Bien que créée en 1976, une époque où les technologies modernes n'avaient pas encore révolutionné le temps et l'espace, STS est parvenue à s'internationaliser rapidement grâce à plusieurs facteurs clés : son positionnement sur un marché de niche (traitement de surface), ses innovations technologiques (notamment en matière de logiciels d'automatisation), ses réseaux solides (clients et prestataires), ses alliances stratégiques (comme celle avec Shipley) et, surtout, une habileté entrepreneuriale exceptionnelle.

Une étude norvégienne sur l'internationalisation des PME montre que les entreprises des années 70 mettaient en moyenne 27 ans pour exporter, contre seulement 1 à 2 ans pour celles des années 90. Dans ce contexte, STS apparaît comme une pionnière, ayant démarré son internationalisation dès sa création, malgré un environnement technologique moins favorable.⁸⁵

⁸⁵ LEHMANN (Ralph) et SCHLANGE (Lutz) " Die KMU in Internationaler Wettbewerb ", Dans le journal Zürcher Zeitung, 15. 10. 2002, P. 56

CHAPITRE 2 : LES STRATEGIES ET DEMARCHES D'INTERNATIONALISATION

« Ce genre de statistique nous permet d'apprécier à sa juste valeur le caractère avant-gardiste d'une entreprise telle que STS, « née globale » en 1976, un mois après sa création, à une époque où les nouvelles technologies d'information et de communication ne permettaient pas encore de contracter le temps et l'espace, ni de véhiculer en quelques secondes des quantités d'informations aussi astronomiques qu'aujourd'hui. » par Jean-Marc Bigler & N.Nyffeler⁸⁶

⁸⁶ Ramadan (Maarouf) et Levratto (Nadine), Conceptualisation de l'internationalisation des PME : Une application au cas du Liban . Euromed Management et CNRS, 2011, P. 76.

Section 02 : La démarche d'internationalisation des entreprises

1 L'internationalisation des entreprises

1.1 Les étapes préliminaires à la formulation de la stratégie d'internationalisation

Les deux étapes clés au début de la formulation d'une Stratégie de Développement International (SDI) consistent en l'identification des menaces et opportunités auxquelles l'entreprise est confrontée sur la scène internationale, ainsi qu'en l'analyse approfondie de ses propres forces et faiblesses. Ces deux dimensions doivent être envisagées de manière simultanée, car elles sont interdépendantes et s'enrichissent mutuellement au stade de la réflexion préliminaire.

1.2 Identification des opportunités et menaces

Cette phase joue un rôle crucial pour une entreprise en processus d'internationalisation, qu'elle soit envisagée de manière ponctuelle ou, idéalement, permanente. Elle permet à l'entreprise d'éliminer, temporairement ou définitivement, les espaces géographiques ou les activités qui ne présentent pas un potentiel suffisant ou qui n'offrent pas un accès adéquat. Cette analyse repose sur des critères simples mais efficaces, directement liés à la nature de l'activité.

Dans cette démarche d'identification des opportunités et des menaces de l'environnement international, les entreprises sont de plus en plus amenées à mettre en place des systèmes de veille stratégique, souvent intégrés dans le cadre de ce que l'on appelle « l'intelligence économique ». Ces systèmes permettent de collecter, analyser et exploiter des informations essentielles pour anticiper les évolutions du marché mondial.⁸⁷

Les variables utilisées pour identifier les opportunités et les menaces sont les suivantes :

- **Les variables de potentiel de marché** : Elles permettent d'évaluer l'attractivité d'un marché en combinant des indicateurs macroéconomiques (comme le PIB, la croissance ou la démographie) et des indicateurs sectoriels spécifiques à l'activité de l'entreprise.

- **Les variables de risque politique** : Ces variables évaluent la stabilité interne d'un pays,

⁸⁷ MARTRE, Henri, CLERC, Philippe, et HARBULOT, Christian. Intelligence économique et stratégie des entreprises. Rapport du commissariat général au Plan, Paris, La documentation française, 1994, vol. 17, p. 82-94.

CHAPITRE 2 : LES STRATEGIES ET DEMARCHES D'INTERNATIONALISATION

notamment la stabilité du régime politique et des gouvernements en place. Une attention particulière est portée à l'attitude du pays vis-à-vis de l'économie de marché, qui peut influencer directement les conditions d'investissement et d'affaires.

- **Les variables de risque économique** : Elles reposent sur des indicateurs quantitatifs, tels que les équilibres macrostructures (inflation, balance commerciale, taux de chômage, etc.), ainsi que sur des facteurs qualitatifs comme la qualité des infrastructures, la structure de production et leur importance pour l'activité économique.
- **Les variables de risques financiers** : Ces variables mesurent la capacité d'une économie à honorer ses engagements financiers vis-à-vis de l'extérieur, sa capacité à mobiliser des financements, ainsi que la sécurité et la facilité des transferts monétaires.

1.3 Le diagnostic des forces et faiblesses internationales de l'entreprise

Le diagnostic des forces et faiblesses d'une entreprise vise à évaluer ses ressources disponibles ainsi que ses lacunes, dans une optique d'internationalisation. Ce diagnostic peut être réalisé à différentes étapes du processus, sous des formes adaptées en fonction de la phase spécifique dans laquelle se trouve l'entreprise : phase d'internationalisation initiale, de développement local, ou de multinationalisation.

On distingue généralement trois types de diagnostics pour mener cette analyse :⁸⁸

1.3.1 Le diagnostic d'internationalisation initiale

Ce diagnostic s'applique aux entreprises qui envisagent de s'engager dans des activités d'exportation ou d'importation, qu'il s'agisse de sous-traitance ou d'achat de composants à l'étranger. Il concerne également celles qui passent d'un modèle impliquant un déplacement physique de marchandises (import/export) à des transactions basées sur la propriété intellectuelle, comme l'exploitation d'une marque ou de droits industriels.

Enjeu : L'objectif est d'évaluer le potentiel de développement, que les transactions avec l'étranger soient ponctuelles ou durables. Il s'agit pour l'entreprise d'adapter son offre ainsi que ses procédures d'achat ou de vente afin de répondre à des contraintes spécifiques,

⁸⁸ Ibid, P. 105-119

CHAPITRE 2 : LES STRATEGIES ET DEMARCHES D'INTERNATIONALISATION

différentes de celles de son marché d'origine.

1.3.2 Le diagnostic d'implantation

Ce diagnostic est spécifiquement destiné aux entreprises qui envisagent de s'implanter directement sur un ou plusieurs marchés étrangers. Préparatoire à la phase deux du processus d'internationalisation, il repose sur une grille d'analyse comparative des produits, processus et fonctions, permettant de mettre en lumière les forces et faiblesses de l'entreprise. Cette évaluation est cruciale pour toute entreprise cherchant à s'engager durablement dans plusieurs zones géographiques. Pour réussir cette étape, deux impératifs doivent être remplis :

Avantages compétitifs : Disposer de produits ou de processus offrant des avantages concurrentiels significatifs, ainsi que la capacité d'exploiter pleinement les opportunités de marché ou les conditions de production avantageuses.

Gestion de la distance : Avoir la capacité de faire les bons choix en matière de localisation et d'assumer les contraintes liées à la distance géographique et culturelle.

Enjeu : L'objectif est de développer une stratégie de croissance hors frontières qui vise à conquérir et maintenir des positions stables et défendables dans différents environnements. Cela implique également de maîtriser la diversité culturelle et organisationnelle et de pouvoir exercer un contrôle efficace à distance.

1.3.3 Le diagnostic de multinationalisation

Ce diagnostic s'adresse aux entreprises ayant une vocation continentale, multi continentale ou globale. Il constitue une étape préalable à l'engagement dans la phase trois du processus d'internationalisation et vise à évaluer la capacité de l'entreprise à maîtriser cette étape, après avoir déjà réussi des implantations dans plusieurs localisations. Ce stade répond à trois objectifs principaux :

- Identifier les synergies latentes : Repérer les potentialités inexploitées au sein de l'organisation.
- Améliorer la coordination et la structuration : Mettre en lumière les domaines ou fonctions où des gains peuvent être réalisés grâce à une meilleure coordination ou une structuration optimisée. Cela inclut également le recensement des ressources disponibles pour en tirer parti, ainsi que des lacunes à combler en termes de compétences.

CHAPITRE 2 : LES STRATEGIES ET DEMARCHES D'INTERNATIONALISATION

Enjeu : L'objectif est d'évaluer la compétitivité globale de l'entreprise avant d'élaborer une stratégie de multinationalisation, qui suppose une intégration large des fonctions à une échelle internationale ou mondiale.

Ces trois étapes préliminaires de l'analyse permettent de dresser un bilan global de leurs apports conjoints :

- Prise en compte des finalités de l'entreprise : Dès le début de la démarche, il est essentiel de définir clairement les objectifs de l'entreprise, afin de cadrer la recherche d'opportunités en termes d'activités et de localisations.
- Identification des opportunités et des menaces : Le repérage des localisations et activités potentielles doit permettre de détecter à la fois les opportunités offertes par les marchés internationaux et les menaces auxquelles l'entreprise pourrait être confrontée.
- Diagnostic international continu : Tout au long des phases d'internationalisation, un diagnostic régulier est nécessaire pour faire ressortir les forces et faiblesses de l'entreprise, afin de mieux adapter sa stratégie aux défis de chaque étape.

2 La formulation de la stratégie d'internationalisation

La formulation de la stratégie d'internationalisation comporte trois aspects essentiels :⁸⁹

- Définir les grandes options de l'entreprise à l'internationale, c'est-à-dire, les priorités en termes de produit et d'activités, les objectifs quantitatifs et qualitatifs à atteindre, ainsi que leur horizon temporel, le rythme et les moyens à obtenir.
- Sélectionner les localisations cibles, en direction à laquelle l'entreprise compte orienter la commercialisation ou la fabrication de ses produits, ou déployer ses fonctions d'appui.
- Déterminer le mode d'approche le plus adapté, à la fois à chacune des localisations retenues et aux contraintes de coordination et d'harmonisation organisationnelles arrêtées par les dirigeants.

2.1 Les différents types de stratégies de marketing international :

⁸⁹ LEMAIRE, Jean-Paul, MAYRHOFER, Ulrike, et MILLIOT, Eric. Stratégies d'internationalisation. Développement international des organisations, des activités et des territoires, Jean-Paul Lemaire, 3e éd., Dunod, 2012. Management international/International Management/Gestión Internacional, 2012, p. 137.

CHAPITRE 2 : LES STRATEGIES ET DEMARCHES D'INTERNATIONALISATION

Dans un contexte géographique ou sectoriel donné, les entreprises sont amenées à adapter et faire évoluer leurs stratégies d'internationalisation, en agissant à la fois sur un plan local et sur un plan multi local. On distingue généralement deux types de stratégies dans ce processus : les stratégies de marketing international , qui visent à adapter ou standardiser l'offre et les actions commerciales en fonction des spécificités des marchés cibles, et les stratégies de développement international multifonctionnelles , qui intègrent une approche plus large en mobilisant plusieurs fonctions de l'entreprise (production, ressources humaines, logistique, etc.) pour répondre aux exigences de l'internationalisation.⁹⁰

a. Les stratégies d'écrémage : Ces stratégies sont souvent mises en œuvre pour capitaliser sur le succès d'un produit à faible durée de vie. Elles visent à générer des profits à court terme, avec un investissement limité, en ciblant des segments de marché disposés à payer un prix élevé pendant la phase initiale du cycle de vie du produit.

b. Les stratégies de pénétration : Contrairement aux stratégies d'écrémage, celles-ci s'appliquent à des produits ayant un cycle de vie plus long. Elles nécessitent des investissements importants, car elles visent à conquérir des parts de marché significatives et à générer des profits sur le long terme grâce à une présence durable.

c. Les stratégies d'exploration : Ces stratégies répondent à l'objectif de se positionner sur des marchés encore peu accessibles mais prometteurs. Elles anticipent une ouverture future, bien que l'horizon temporel reste incertain, et visent à préparer l'entreprise à saisir les opportunités dès qu'elles se concrétisent.

d. Les stratégies de dumping : Caractérisées par la vente à perte, ces stratégies visent à résoudre rapidement des situations ponctuelles, comme l'élimination d'un excès de stock, ou à affaiblir la concurrence sur des marchés très disputés. Bien qu'elles soient efficaces à très court terme, elles peuvent poser des défis en termes de durabilité et de réglementation.

2.2 Les objectifs de la formulation des stratégies d'internationalisation⁹¹

La formulation d'une stratégie internationale consiste à définir les principaux objectifs du

⁹⁰ DUPUIS (M) et FOURNIOUX (Jean). Internationalisation du distributeur : De l'avantage compétitif à la performance. *Décisions Marketing*, 2005, 45-56.

⁹¹ LEMAIRE, Jean-Paul, MAYRHOFER, Ulrike, et MILLIOT, Eric. *Stratégies d'internationalisation. Développement international des organisations, des activités et des territoires*. Op- Cit P. 176

CHAPITRE 2 : LES STRATEGIES ET DEMARCHES D'INTERNATIONALISATION

développement à l'étranger. Cela inclut le choix de la fonction que l'entreprise entend exercer sur le marché étranger, qu'il s'agisse de commercialisation ou de production. Elle doit également sélectionner les pays cibles en évaluant le mode de pénétration approprié, après avoir identifié la nature des produits à produire ou à commercialiser. En parallèle, il est essentiel de détecter les caractéristiques des zones prioritaires à approcher, ainsi que de déterminer le niveau d'engagement en termes de budget et de ressources humaines.

3 La sélection des localisations cibles

Dans cette étape, les décideurs se chargent de déterminer et de sélectionner le pays d'implantation de l'entreprise.

3.1 Le passage de l'identification des localisations potentielles à la sélection des localisations cibles

Cette étape consiste à développer et approfondir progressivement différents critères, afin de hiérarchiser les options de localisation les unes par rapport aux autres. Deux types de critères sont indispensables pour mener cette analyse.⁹²

3.1.1 Etape d'analyse de l'attrait des pays

- Dans une perspective dominante de commercialisation où il privilégie les facteurs suivants :
 - Le potentiel du marché et sa proximité à la fois, pour les pays les plus prometteurs
 - Environnement concurrentiel peu agressif : cela veut dire qu'il semble possible de se positionner avant les autres.
- Dans une approche centrée sur la production, visant à assurer une présence à l'échelle Planétaire, les décideurs privilégient les critères suivants pour guider leur choix :
 - Proximité des marchés consommateurs : Se rapprocher des zones où la demande est forte.
 - Proximité géographique : Réduire les distances pour optimiser les flux logistiques.
 - Coût de la main-d'œuvre : Bénéficier d'avantages compétitifs en termes de coûts de production.
 - Facilité d'accès et d'approvisionnement : Assurer une chaîne d'approvisionnement fluide et fiable.

⁹² LEMAIRE, Jean-Paul. Diagnostic et formulation de la stratégie d'internationalisation. Op- Cit P 139

CHAPITRE 2 : LES STRATEGIES ET DEMARCHES D'INTERNATIONALISATION

3.1.2 Etape d'identification des avantages compétitifs de l'entreprise

Dans un premier temps, il est essentiel d'identifier de manière précise les avantages compétitifs à valoriser dans le cadre des grandes options retenues pour l'internationalisation. Il convient également de distinguer les avantages compétitifs spécifiques de l'entreprise pour chaque localisation envisagée, tout en maîtrisant les facteurs clés de succès propres à chaque marché. À cet égard, l'entreprise doit choisir entre commercialiser un produit ou un service sur place, ou bien produire localement, en tenant compte de sa solidité financière, de sa capacité d'innovation et de ses performances opérationnelles.⁹³

4 Le choix des modes d'approche à l'internationale⁹⁴

Le choix des modes d'approche à l'international représente pour l'entreprise un enjeu stratégique majeur, impliquant plusieurs considérations cruciales qu'il est essentiel de prendre en compte avant de s'engager.

4.1 Le niveau d'engagement : Il ne renvoie pas seulement à l'importance de l'effort financière mais encore au niveau de mobilisation interne des ressources productives et humaines sollicitées par chaque formule d'approche.

4.2 Le niveau de contrôle : il est étroitement associé au niveau d'engagement, dans la mesure où ces deux dimension - le niveau d'engagement et le niveau de contrôle -, sont les plus souvent, fortement corrélées ; les dirigeants acceptent mal de consentir à désinvestissements importants sans bénéficier, simultanément du niveau de contrôle, d'influence ou de pouvoir correspondant.

4.3 La compatibilité entre les formules d'internationalisation :

Au début de leur expansion internationale, les entreprises sont souvent guidées par des opportunités immédiates. Par exemple, elles peuvent rencontrer un importateur prêt à distribuer leurs produits dans une zone spécifique, souvent sous une clause d'exclusivité. Alternativement, elles peuvent collaborer avec un licencié qui accepte de fabriquer le produit tout en assurant sa distribution auprès d'une clientèle ou dans une région donnée.

⁹³ DOMINGUEZ, Noémie. Nouvelles stratégies d'internationalisation des PME: Innover pour conquérir de nouveaux marchés. ISTE Group, 2017.P 102

⁹⁴ Mahamat (ABDELATIF). L'implantation de filiales à l'étranger par les multinationales françaises, Op- Cit P. 98

CHAPITRE 2 : LES STRATEGIES ET DEMARCHES D'INTERNATIONALISATION

À une phase plus avancée de l'internationalisation, les décisions deviennent plus réfléchies et stratégiques. Bien que l'expérience acquise permette d'éviter certaines erreurs initiales, le contexte se complexifie. Il devient alors essentiel de peser soigneusement les avantages et inconvénients de chaque option, tout en évaluant l'impact potentiel de chaque décision sur les différentes fonctions de l'entreprise susceptibles d'être affectées.⁹⁵

⁹⁵ Croué (Charles), Marketing international, Op- Cit. P 87

Section 3 : Les facteurs clés de succès de l'internationalisation des entreprises

L'internationalisation des entreprises représente une étape stratégique majeure pour accéder à de nouveaux marchés, diversifier les sources de revenus et renforcer leur compétitivité. Pour comprendre les facteurs clés de succès de ce processus, il est essentiel d'examiner les avantages et opportunités qui motivent les entreprises à franchir le pas vers les marchés internationaux. Ces éléments non seulement éclairent les raisons sous-jacentes à leur engagement, mais aident également à identifier les risques auxquels elles sont confrontées et les leviers qui favorisent leur réussite. Dans cette section, nous explorerons d'abord les opportunités et bénéfices liés à l'internationalisation, avant de nous pencher sur les principaux facteurs clés de succès qui permettent aux entreprises de s'établir durablement sur ces marchés.

1. Avantages de l'internationalisation

Il existe plusieurs avantages concurrentiels que les entreprises internationales mettent en œuvre pour se démarquer sur les marchés étrangers :⁹⁶

- **Accès à des coûts optimisés** : Bénéficier d'une main-d'œuvre bon marché, de ressources locales disponibles et d'une logistique maîtrisée pour réduire les dépenses opérationnelles.
- **Avantages économiques et fiscaux** : Profiter des incitations financières et fiscales offertes par certains pays pour stimuler l'investissement étranger.
- **Productivité et qualification** : S'appuyer sur une main-d'œuvre qualifiée et une productivité élevée dans des régions stratégiques.
- **Technologie et savoir-faire** : Exploiter des innovations technologiques et un savoir-faire unique pour se différencier sur les marchés étrangers.
- **Ressources financières solides** : Disposer de capacités financières importantes pour financer leur expansion internationale.
- **Compétences humaines** : Valoriser les compétences, le savoir-être et le savoir-faire des collaborateurs comme leviers de performance.

⁹⁶ DESGARDINS (Bruno), LEMAIRE (Jean-Paul), « le nouvel environnement international : développement international de l'entreprise », Dunod, Paris, 1997. P. 143-149.

CHAPITRE 2 : LES STRATEGIES ET DEMARCHES D'INTERNATIONALISATION

- **Management moderne** : Appliquer des méthodes de gestion innovantes pour améliorer l'efficacité organisationnelle.
- **Stratégies marketing** : Développer des approches marketing synergiques pour exploiter au mieux les opportunités des marchés étrangers, tout en tirant parti de la proximité géographique ou culturelle.
- **Réseaux mondiaux** : S'intégrer dans des réseaux internationaux pour renforcer leur présence et leur influence.
- **Avantage temporel** : Adopter une stratégie de pionnier pour occuper une position dominante avant l'arrivée des concurrents.

Le modèle OLI développé par Dunning met en lumière trois types d'avantages économiques qui découlent de la stratégie d'internationalisation des entreprises :⁹⁷

- **Avantages de propriété (Ownership advantages)** : Ces avantages sont spécifiques à l'entreprise et reposent sur l'accumulation de ressources intangibles, telles que les innovations technologiques, le savoir-faire, ou l'expérience. Ils constituent un atout différenciateur face à la concurrence.
- **Avantages de localisation (Location advantages)** : Ces avantages sont liés aux caractéristiques propres d'un territoire donné. Ils incluent des facteurs institutionnels (stabilité politique, réglementations favorables) et productifs (coût de la main-d'œuvre, accès aux matières premières), qui rendent une région géographique particulièrement attractive pour l'implantation.
- **Avantages d'internalisation (Internalization advantages)** : Ces avantages concernent la capacité de l'entreprise à gérer et coordonner elle-même les différentes activités de sa chaîne de valeur, plutôt que de les externaliser. Cette maîtrise interne permet de maximiser l'efficacité et de protéger les ressources stratégiques.

Selon JOHAN BOUGLET⁹⁸, l'internationalisation des entreprises offre plusieurs avantages stratégiques qui justifient leur expansion vers les marchés étrangers. Ces bénéfices, variés et complémentaires, permettent aux entreprises de renforcer leur compétitivité tout en saisissant de nouvelles opportunités. Voici les principaux avantages

⁹⁷ BOUGLET (JOHAN), « la stratégie d'entreprise : diagnostic stratégique, stratégies business, stratégies corporate, mise en oeuvre de ces stratégies. Op. Cit, p. 178.

⁹⁸ Idem, P. 184

CHAPITRE 2 : LES STRATEGIES ET DEMARCHES D'INTERNATIONALISATION

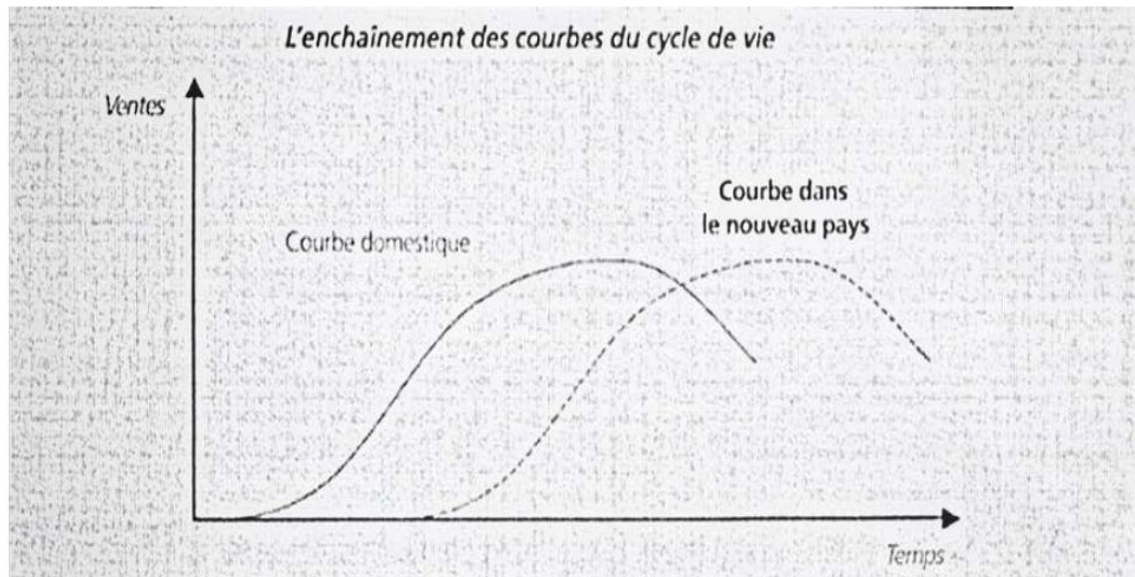
identifiés :

1. **Accès à de nouveaux marchés** : L'intérêt est d'autant plus marqué lorsque la demande existe pour les produits ou services de l'entreprise sur ces marchés, mais qu'elle n'est pas encore satisfaite. Cette expansion permet de diversifier les sources de revenus et de réduire la dépendance à un seul marché.
2. **Diminution des coûts** : L'internationalisation peut entraîner une baisse des coûts selon deux axes principaux :
 - Les coûts d'approvisionnement (pas de frais d'acheminement, contrôle du prix des flux entrants, réduction des risques de rupture de stocks).
 - Les coûts de production (main-d'œuvre moins coûteuse, fiscalité locale avantageuse, économies sur les matières premières locales).
3. **Contournement des barrières à l'entrée** : Certaines barrières protectionnistes, comme les quotas d'importation, peuvent être surmontées en produisant directement dans le pays cible. Par exemple, Toyota a utilisé cette stratégie dans les années 1980 en installant des usines d'assemblage aux États-Unis pour éviter les restrictions commerciales.
4. **Apparition d'économies d'échelle** : En augmentant le volume de production grâce à une présence internationale, l'entreprise peut réduire son coût unitaire de production (répartition des frais fixes sur une plus grande quantité). Ce phénomène est particulièrement prononcé dans le cadre d'une stratégie « globale », où les produits et services ne nécessitent pas d'adaptations locales importantes.
5. **Répartition des risques** : À moins qu'il s'agisse d'une crise mondiale, l'internationalisation permet de compenser une baisse de demande dans un pays par une croissance dans d'autres régions. De plus, une entreprise présente sur plusieurs continents peut mieux se protéger contre les fluctuations monétaires en détenant des réserves en différentes devises.
6. **Prolongation du cycle de vie du DAS (Domaine d'Activité Stratégique)** : Un secteur peut être en déclin dans un pays d'origine mais encore en phase de croissance ou de maturité dans d'autres zones géographiques. C'est ce que Kodak a exploité lors de sa

CHAPITRE 2 : LES STRATEGIES ET DEMARCHES D'INTERNATIONALISATION

transition vers le numérique⁹⁹ : alors que les ventes d'appareils argentiques diminuaient en Occident (déclin dans les années 2000), elles continuaient de croître dans les pays en développement (fin de croissance/début de maturité).

Figure 07 : L'enchaînement des courbes du cycle de vie



Source : JOHAN BOUGLET, « LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE : Diagnostic stratégique, Stratégies business, Stratégies corporate, Mise en oeuvre de ces stratégies. 3^{ème} édition, (p180)

2 Opportunités de l'internationalisation

Les entreprises sont généralement motivées par plusieurs raisons clés pour s'internationaliser, notamment :¹⁰⁰

1. **L'exploration d'opportunités de marché** : Accéder à de nouveaux marchés où la demande pour leurs produits ou services est en croissance, permettant ainsi de diversifier leurs sources de revenus.
2. **La recherche d'opportunités industrielles** : Réduire les coûts de production ou d'approvisionnement en exploitant des ressources moins onéreuses ou des conditions de fabrication avantageuses à l'étranger.
3. **La recherche d'opportunités socioculturelles** : Cibler des segments de consommateurs

⁹⁹ <https://www.lesechos.fr/2001/05/kodak-accroit-ses-investissements-dans-le-numerique-717155>. Consulté le 025/04/2025 à 08:43.

¹⁰⁰ ELOUEDJ BOUKRALED (Bloufa), Op. Cit, P. 37-42.

CHAPITRE 2 : LES STRATEGIES ET DEMARCHES D'INTERNATIONALISATION

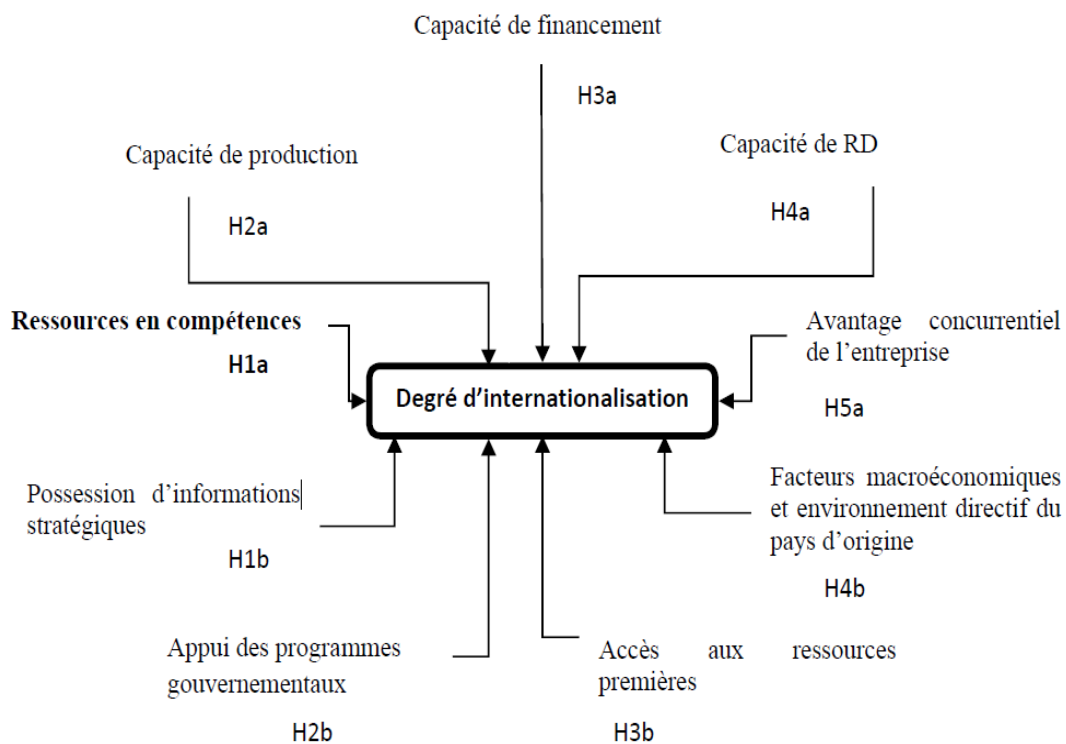
présentant des besoins similaires pour adapter leurs offres efficacement et bénéficier d'économies d'échelle grâce à une standardisation partielle des produits ou services.

4. **La recherche d'opportunités juridiques** : Profiter de régimes fiscaux favorables, de subventions gouvernementales ou de réglementations moins contraignantes dans certains pays pour optimiser leur cadre opérationnel.

3 Les facteurs clés de succès de l'internationalisation

L'analyse de la littérature portant sur les facteurs de succès de la conduite de l'internationalisation des PME démontre une convergence entre les différents discours des auteurs. Les études empiriques repèrent neuf grands facteurs qui incitent les PME à s'internationaliser :

Figure 8 : les facteurs d'internationalisation des entreprises



Source : Développée à partir des travaux de recherches de Rosmah (2010) et de Shouchao (2011)

CHAPITRE 2 : LES STRATEGIES ET DEMARCHES D'INTERNATIONALISATION

Ce schéma illustre les facteurs clés qui influencent le degré d'internationalisation des entreprises. Il met en lumière deux dimensions principales : Les ressources internes de l'entreprise et L'environnement externe de l'entreprise.

3.1 Les facteurs liés à l'environnement interne de l'entreprise

Les facteurs internes, liés aux ressources des entreprises, sont essentiels pour la pénétration des marchés étrangers, en particulier pour les PME. Parmi ces facteurs, on retrouve les ressources en compétences, l'avantage concurrentiel de l'entreprise, la capacité de production, la capacité de recherche et développement (R&D), ainsi que la capacité de financement. Ces éléments constituent les piliers sur lesquels une PME peut s'appuyer pour réussir son internationalisation.

3.1.1 Ressources en compétences

L'internationalisation des PME repose sur des ressources humaines compétentes, un facteur clé de succès identifié par plusieurs auteurs. Joyal¹⁰¹ souligne que les PME font face à des problèmes organisationnels tels que le manque de personnel qualifié et le temps limité consacré à la gestion des exportations, souvent liés à leur petite taille et à leurs ressources restreintes.

Pour réussir leur internationalisation, les PME doivent s'appuyer sur du personnel formé et compétent, ce qui peut nécessiter une adaptation de leur structure interne, notamment la création d'un service export. Hégo¹⁰² note que les PME peuvent collaborer avec trois ou quatre consultants pour diversifier les méthodes de travail, introduire des innovations et éviter une trop grande dépendance à un seul consultant.

Toutefois, les PME sont souvent trop petites pour engager un consultant de manière permanente, et la pertinence de cette collaboration dépend de la complicité et de la fidélité développées. Raymond¹⁰³ préconisent une redéfinition du rôle du consultant en contexte PME, incluant une reconstruction des fondements théoriques et méthodologiques de sa pratique. Enfin, il est essentiel qu'une personne au sein de l'entreprise, pas nécessairement le dirigeant, se focalise exclusivement sur le processus d'internationalisation pour assurer son

¹⁰¹ Joyal (André), *Des PME et le défi de l'exportation*, Presses Inter Universitaires, Montréal, 1996, page 137.

¹⁰² Hego E, *Le recours des PME au conseil à l'export, une démarche réelle mais encore confuse : le cas des industries agro-alimentaires*, Op- Cit, P. 137-158.

¹⁰³ RAYMOND (Louis), BLILI (Samir) et EL ALAMI (Driss), Op- Cit, P. 52-60.

CHAPITRE 2 : LES STRATEGIES ET DEMARCHES D'INTERNATIONALISATION

succès.

3.1.2 Avantages concurrentiels de l'entreprise

Le concept d'avantage concurrentiel a été largement développé dans les écrits de Michael Porter, qui en est l'auteur principal. Selon Porter¹⁰⁴, une entreprise peut créer un avantage concurrentiel de deux manières : soit en proposant une valeur comparable à celle de ses concurrents tout en étant plus efficace dans la production (stratégie de domination par les coûts), soit en développant des activités uniques qui génèrent une valeur supérieure et permettent de pratiquer des prix plus élevés (stratégie de différenciation).

L'avantage concurrentiel, ou compétence distinctive, repose sur les points forts spécifiques d'une entreprise, ceux qui la distinguent de ses concurrents et lui permettent de se démarquer sur le marché. Jauch et Glueck¹⁰⁵ insistent sur l'importance pour une entreprise d'identifier ses avantages distinctifs, c'est-à-dire ce qui la rend unique face à la concurrence, afin de prendre des décisions stratégiques pour les exploiter à court et long terme.

Pour Croué¹⁰⁶, le développement d'une stratégie de marketing international, essentielle pour aborder les marchés étrangers, est fortement influencé par la recherche d'avantages concurrentiels. Face à l'intensification de la concurrence mondiale, les entreprises cherchent à développer ou renforcer leurs avantages concurrentiels pour s'inscrire dans un rapport de force favorable. Croué distingue deux types d'avantages : Les avantages concurrentiels structurels : liés à l'organisation interne de l'entreprise et à sa capacité à s'approprier son métier et Les avantages liés aux actions marketing, qui dépendent des stratégies mises en œuvre sur les marchés internationaux.

Enfin, il souligne que le choix judicieux des marchés cibles à l'étranger constitue également un facteur clé de l'avantage concurrentiel, permettant à l'entreprise de maximiser ses chances de succès sur les marchés internationaux.

3.1.3 Capacité de production

Pour Panet-Raymond, la capacité de production correspond à la possibilité pour une entreprise de répondre à une demande externe en produisant des extrants suite à une sollicitation d'un

¹⁰⁴ Porter M E, *L'avantage concurrentiel des nations*, Inter Éditions, Paris, 1993, page 43.

¹⁰⁵ GLUECK (William F), *Management stratégique et politique générale*, Mc Graw-Hill, Montréal, 1990, page 175.

¹⁰⁶ Croué (Charles), *Marketing international*, Op- Cit, P. 32-33.

CHAPITRE 2 : LES STRATEGIES ET DEMARCHES D'INTERNATIONALISATION

donneur d'ordres. Dans la littérature sur l'internationalisation des entreprises, cette capacité est considérée comme un facteur clé de succès. L'entreprise peut y répondre soit en produisant elle-même, soit en externalisant la production via la sous-traitance. Avant de se lancer à l'international, l'entrepreneur doit évaluer sa capacité à satisfaire à la fois les demandes locales et celles des marchés étrangers. Comme le souligne Panet-Raymond, « l'incapacité de remplir parfaitement une telle obligation peut mettre en danger tous les efforts futurs sur les marchés étrangers ». ¹⁰⁷

La simple existence d'une capacité de production excédentaire ne suffit pas pour garantir le succès à l'export. L'entreprise doit être en mesure de produire en quantités suffisantes et sur une longue période, car l'objectif n'est pas de vendre occasionnellement un surplus, mais de répondre à une demande régulière et continue. Ce diagnostic export inclut également la vérification du potentiel productif de l'entreprise, la compatibilité de ses équipements avec les spécificités des marchés ciblés, ainsi que sa capacité à stocker la production destinée à l'étranger.

Une autre option pour répondre à la demande consiste à délocaliser la production dans des sites stratégiques à l'étranger. Cette stratégie peut constituer un avantage concurrentiel, car elle permet à l'entreprise de réduire les coûts de production et d'offrir des prix plus compétitifs pour conquérir des parts de marché ¹⁰⁸. En résumé, la capacité de production d'une entreprise fait référence à sa capacité de répondre aux demandes locales et internationales. Pour réussir son internationalisation, l'entreprise ne doit pas uniquement compter sur une production excédentaire ; elle peut également recourir à la sous-traitance internationale ou à la délocalisation de sa production afin d'assurer une réponse efficace et durable aux besoins des marchés étrangers.

3.1.4 Capacité de recherche et développement

L'adoption de technologies manufacturières avancées, depuis la révolution industrielle (de la vapeur à la nanotechnologie), est considérée comme un facteur clé de la compétitivité des entreprises manufacturières. Ces technologies permettent d'accroître la productivité, d'améliorer la qualité des produits et de réduire les taux de rejet, des éléments essentiels pour réussir aussi bien sur les marchés intérieurs qu'étrangers. Parmi les facteurs pouvant accélérer

¹⁰⁷ Panet-Raymond (Antonie), *La filière de l'exportation*. Les Publications du Québec, Québec, 1999, page 10.

¹⁰⁸ USUNIER (Nathalie), PRIME (Jean-Claude), *Marketing international*, Pearson, 2012, Bruxelles, page 93.

CHAPITRE 2 : LES STRATEGIES ET DEMARCHES D'INTERNATIONALISATION

l'internationalisation des PME, la recherche et développement (R&D) joue un rôle crucial. Des études empiriques, comme celles de Rosmah¹⁰⁹, soulignent que la R&D, qu'elle soit formelle ou informelle, constitue une condition importante pour l'internationalisation des entreprises.

L'internationalisation s'accompagne d'une intensification de la concurrence, ce qui impose aux entreprises de moderniser continuellement leurs processus de production. Pour maintenir leur compétitivité sur les marchés internationaux, elles doivent consacrer des efforts soutenus en matière de recherche et développement. La structuration des activités de R&D devient alors incontournable pour assurer une amélioration continue des produits et répondre aux exigences des marchés mondiaux. Cette démarche contribue non seulement à renforcer l'avantage concurrentiel de l'entreprise, mais aussi à soutenir sa croissance à long terme dans un environnement international de plus en plus exigeant.¹¹⁰

Pour de nombreuses petites entreprises, le recours aux nouvelles technologies de production est indispensable pour faire face à la concurrence, qu'elle soit nationale ou internationale. L'introduction de nouveaux produits, qui s'inscrit dans le cadre des progrès technologiques, nécessite que l'entreprise développe ses capacités technologiques afin de rester compétitive face aux innovations introduites par ses concurrents.¹¹¹

Parmi ces capacités technologiques, la recherche et développement (R&D) interne joue un rôle central. Non seulement elle stimule l'innovation au sein de l'entreprise, mais elle améliore également sa capacité à assimiler et exploiter les connaissances technologiques externes. Cette double fonction fait de la R&D l'un des principaux facteurs influençant positivement la performance en matière d'exportation. Ainsi, investir dans la recherche et développement devient une condition clé pour renforcer la compétitivité et assurer le succès sur les marchés étrangers.¹¹²

3.1.5 Capacité de financement

¹⁰⁹ SENIK Z et autres, *Influential Factors for SME Internationalization: Evidence from Malaysia*, *international Journal of Economics and Management* vol. 4, 2010, page 285 – 304.

¹¹⁰ Joyal (André), *Des PME et le défi de l'exportation*, *op-cit*, p 109

¹¹¹ Julien (Pierre-André), *Pour des PME de classe mondiale. Recours à de nouvelles technologies*, *Les Éditions Transcontinentales et la Fondation de l'Entrepreneursip*, *Op- Cit*, p 33.

¹¹² LEFEBVRE (Élisabeth) et LEFEBVRE (Louis André), *Les PME, l'exportation et la création d'emploi : une analyse au niveau de l'entreprise Industrielle*, *Document hors-série, N° 26, décembre, Canada, 2000, p 06.*

CHAPITRE 2 : LES STRATEGIES ET DEMARCHES D'INTERNATIONALISATION

Le facteur capacité de financement est un élément essentiel à la réussite des activités d'internationalisation. Cependant, les études montrent que ce facteur représente également l'une des principales difficultés rencontrées par les entreprises, en raison de leurs ressources financières limitées. Lorsqu'elles cherchent à s'internationaliser, ces entreprises font face à deux contraintes majeures liées aux coûts élevés : que ce soit par le biais de l'échange ou de l'investissement direct, l'internationalisation nécessite des dépenses importantes et génère rarement des bénéfices immédiats.¹¹³

Or, pour de nombreuses entreprises, la faiblesse relative des fonds propres impose des retours sur investissement rapides, ce qui complique davantage leur engagement dans des projets internationaux à long terme. Une consolidation financière préalable devient donc indispensable pour assurer un développement international réussi. Les entreprises se heurtent également à des obstacles liés au financement, notamment la difficulté d'obtenir des conditions favorables pour soutenir leur expansion. Ces contraintes expliquent pourquoi les PME abordent souvent le marché international avec prudence. Le manque de ressources financières constitue ainsi un frein majeur, soulignant l'importance pour l'entreprise de maintenir une bonne santé financière avant de se lancer dans l'internationalisation.¹¹⁴

3.2 Les facteurs liés à l'environnement externe de la PME

Les facteurs externes, liés à l'environnement externe de l'entreprise, jouent un rôle déterminant dans la capacité d'une PME à pénétrer un marché étranger. De nombreux travaux de recherche s'accordent sur le fait que les PME dépendent fortement de ces facteurs pour réussir leur internationalisation.

3.2.1 Possession d'informations stratégiques

Pour réussir à l'international, une entreprise doit maîtriser l'environnement culturel du marché étranger ciblé. Une connaissance approfondie des habitudes, des pratiques commerciales et des spécificités locales est essentielle pour s'adapter efficacement. Par ailleurs, les dirigeants

¹¹³ Panet-Raymond (Antonie J) et Robichaud (Denis), *Le commerce international : Une approche nord-américaine*. Chenelière éducation, 2005, p 54.

¹¹⁴ LÉO, P. Y , JULIEN (Pierre-André), et PHILIPPE (Jean), *Stratégies de développement international, dans P.M.E. et grands marchés. P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché unique*, L'Harmattan, France, 1995, p 76.

CHAPITRE 2 : LES STRATEGIES ET DEMARCHES D'INTERNATIONALISATION

d'entreprises reconnaissent l'importance de collecter des informations objectives sur les marchés étrangers. Cependant, l'obtention de ces informations nécessite des efforts soutenus de leur part.

Comme le souligne Léo¹¹⁵, l'accès à l'information constitue l'un des principaux défis auxquels les PME sont confrontées lorsqu'elles se lancent dans l'internationalisation ou explorent un nouveau pays. Ce défi apparaît souvent comme la première difficulté majeure. Adopter une politique active de recherche d'informations, tout en développant des compétences pour naviguer dans ce domaine immatériel et complexe, exige des dirigeants une forte capacité d'adaptation, voire l'apprentissage de nouvelles compétences proches d'un changement de métier. Cette quête d'informations devient donc un levier clé pour surmonter les obstacles initiaux liés à l'entrée sur des marchés étrangers.

La décision d'internationalisation ou de conquête de nouveaux marchés entraîne des changements majeurs dans l'environnement économique d'une PME, augmentant ainsi son besoin en informations. Ces informations se répartissent en deux catégories essentielles. La première concerne les données routinières ou fonctionnelles, qui regroupent les aspects pratiques liés à l'exportation, comme les procédures douanières, les incoterms et les exigences logistiques. La seconde catégorie, dite d'informations de développement, permet à l'entreprise d'évaluer les opportunités offertes par le marché cible pour ses produits. Ces données jouent un rôle clé dans la réussite des opérations internationales : leur collecte facilite l'ouverture des marchés, tandis que leur maîtrise assure la stabilisation et la pérennité des activités à l'international.¹¹⁶

3.2.2 Les mesures d'accompagnements gouvernementaux

Les gouvernements jouent un rôle crucial en tant que sources d'aide pour les entreprises engagées dans des opérations internationales. Dès les premières phases d'un projet d'affaires à l'étranger, il est essentiel de connaître les types d'assistance gouvernementale disponibles, car ces soutiens offrent de nombreux avantages. L'appui des gouvernements ne se limite pas à une aide financière ou à la fourniture d'informations stratégiques ; il contribue également à renforcer la crédibilité d'un projet aux yeux des interlocuteurs étrangers, inspirant ainsi

¹¹⁵ Idem P. 36

¹¹⁶ PELLETIER, Arnaud et CUENOT, Patrick. Intelligence économique, mode d'emploi, Pearson Education France, 2013.P 73

CHAPITRE 2 : LES STRATEGIES ET DEMARCHES D'INTERNATIONALISATION

confiance et favorisant les relations commerciales.

L'aide gouvernementale s'avère être un véritable levier pour dynamiser et accompagner les entreprises désireuses de se lancer à l'international. Les gouvernements mettent à disposition une variété de services et programmes d'accompagnement, tels que des renseignements spécialisés, des conseils pratiques, des séminaires, des formations et des aides financières. De plus, les bureaux économiques implantés à travers le monde offrent un soutien direct sur place, facilitant les démarches des dirigeants dans leurs projets internationaux. Ces ressources constituent un atout précieux pour les entreprises cherchant à surmonter les défis liés à l'entrée sur des marchés étrangers.¹¹⁷

Par conséquent, les programmes d'aide aux PME doivent s'intégrer de manière cohérente dans la stratégie globale de l'entreprise pour être véritablement efficaces. Selon Julien et Morin¹¹⁸, 85 % des entreprises exportatrices canadiennes ont recours à au moins un programme d'aide gouvernementale pour soutenir leurs activités d'exportation. Ces auteurs distinguent l'utilisation des aides gouvernementales entre les PME exportatrices (ou celles s'intéressant à l'exportation) et celles qui ne sont pas engagées dans ce processus. Ils observent que les entreprises exportatrices, ainsi que celles désireuses de se lancer dans l'exportation, sollicitent ces aides dans une proportion significativement plus élevée.

3.2.3 Accès aux ressources premières

Dans une optique d'accès aux ressources premières pour une entreprise en phase d'internationalisation, il est crucial de sécuriser ses sources d'approvisionnement à moyen et long terme¹¹⁹, dans des conditions aussi prévisibles que possible. Cette démarche est particulièrement importante compte tenu de la rareté ou des difficultés d'accès à certaines matières premières, ainsi que de la volatilité de leurs prix. L'entreprise doit veiller à garantir une grande régularité de ses fournisseurs, tant au niveau des délais de livraison que de la qualité des matières premières, afin d'éviter toute défaillance pouvant impacter négativement sa chaîne d'approvisionnement.

¹¹⁷ Panet-Raymond (Antonie), *La filière de l'exportation. Op-cit, P 43.*

¹¹⁸ Julien (Pierre-André), Pour des PME de classe mondiale. Recours à de nouvelles technologies, Les Éditions Transcontinentales et la Fondation de l'Entrepreneurship, *Op- Cit . P. 173.*

¹¹⁹ Gérin-Lajoie (Paul), *L'industriel canadien et le marché international : opportunités et contraintes Gestion, Revue Internationale de Gestion, vol. 3, 1978, page, P 13.*

CHAPITRE 2 : LES STRATEGIES ET DEMARCHES D'INTERNATIONALISATION

Dans le cadre du diagnostic stratégique lié à l'internationalisation, les flux d'approvisionnement constituent un élément clé à analyser. Une action prioritaire consiste à mieux maîtriser les achats de l'entreprise en sécurisant et optimisant ses sources d'approvisionnement. Il est essentiel de rechercher de nouveaux fournisseurs potentiels pour éviter une situation de dépendance excessive vis-à-vis d'un seul fournisseur, qui pourrait s'avérer préjudiciable en cas de rupture ou de défection. La sélection rigoureuse des fournisseurs et l'établissement de relations durables avec eux deviennent alors des pratiques incontournables.¹²⁰

Toutefois, malgré l'importance accordée à l'accès aux ressources premières, les PME ne peuvent généralement pas être autosuffisantes. Elles doivent donc nécessairement recourir aux marchés internationaux pour s'approvisionner, ce qui souligne encore davantage l'importance d'une gestion stratégique et proactive de leurs flux d'approvisionnement.

3.2.4 Situation macroéconomique du pays d'origine

Ces facteurs, qui influencent l'internationalisation des entreprises, incluent notamment les limites à la croissance du marché intérieur, la libéralisation économique et l'appréciation monétaire du pays d'origine. Ils découlent des améliorations apportées à la réglementation dans le pays d'origine des investissements, telles que la libéralisation du compte de capital (assouplissement des contrôles des changes), la signature d'accords commerciaux, d'investissement et fiscaux, ainsi que diverses mesures incitatives mises en place par les gouvernements. Ces mesures peuvent inclure des crédits d'impôt, une protection accrue des investissements ou encore des dispositifs d'assurance pour encourager les entreprises à se projeter sur la scène internationale.¹²¹

¹²⁰ CROUE (Charles), *Marketing international, Op- Cit. P. 191.*

¹²¹ Gdoura Ahmed), *Internationalisation des entreprises : Les expériences internationales et la situation de la Tunisie, Union Tunisienne de l'Industrie du Commerce et de l'Artisanat (UTICA), Rapport intermédiaire, Tunis, Octobre 2006, page 20.*

CHAPITRE 2 : LES STRATEGIES ET DEMARCHES D'INTERNATIONALISATION

Conclusion :

En conclusion, ce chapitre montre que l'internationalisation n'est pas une démarche linéaire, mais un processus complexe qui nécessite une planification rigoureuse, une adaptation continue et une compréhension fine des environnements internes et externes. Les entreprises qui réussissent sont celles qui parviennent à aligner leurs ressources, leurs stratégies et leurs actions avec les dynamiques des marchés internationaux. Ces enseignements soulignent l'importance des facteurs clés de succès, qui conditionnent non seulement l'entrée sur ces marchés, mais aussi la pérennité et la croissance des activités à long terme.

***CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIE
D'INTERNATIONALISATION DE FABS***

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

Introduction :

Les deux précédents chapitres nous ont permis de bien comprendre les aspects théoriques liés à l'internationalisation des entreprises. Nous avons exploré les stratégies et modalités d'internationalisation, ainsi que les facteurs clés de succès et les défis rencontrés par les entreprises dans leur démarche d'exportation. Ces fondements théoriques constituent désormais le socle de notre analyse pratique, qui s'articule autour du cas de l'entreprise FABS.

Ce chapitre est divisé en trois sections. La première section présentera l'entreprise FABS, ses activités principales et sa démarche d'exportation. La deuxième section abordera en détail la politique d'internationalisation de l'entreprise Enfin, la troisième section sera consacrée à la méthodologie adoptée pour l'analyse de ce cas pratique, ainsi qu'à une évaluation approfondie des stratégies mises en œuvre par FABS pour s'internationaliser et proposera des recommandations et des axes stratégiques pour renforcer la présence de FABS sur les marchés internationaux et répondre aux défis identifiés.

Section 1 : Présentation de l'entreprise FABS et de sa démarche d'exportation :

1 Présentation et historique¹²² :

FABS est une société algérienne établie depuis plus de trois décennies, spécialisée dans la fabrication d'articles de bureau et scolaires. Forte de son expertise et de son engagement envers l'excellence, FABS s'est imposée comme l'une des marques leaders sur le marché algérien des fournitures de bureau. Avec une présence solide et une réputation bien établie, l'entreprise ambitionne aujourd'hui de rayonner au-delà des frontières nationales.

Chez FABS, la qualité n'est pas qu'un objectif, mais une véritable tradition. Depuis 40 ans, l'entreprise a fait de la satisfaction des plus hautes exigences sa devise. Elle place l'innovation, la rigueur et le respect des normes au cœur de ses processus de fabrication. Soucieuse de répondre aux attentes toujours croissantes de sa clientèle, FABS accorde une attention particulière à la sélection des matières premières, à la finition irréprochable de ses produits et à l'évolution constante de ses gammes pour s'adapter aux besoins du marché.

Portée par des valeurs humaines et civilisationnelles fortes, FABS assume pleinement sa responsabilité en tant qu'acteur engagé dans la société. L'entreprise s'efforce de garantir non seulement une qualité maximale de ses produits, mais aussi le respect des standards écologiques et sociaux, devenus incontournables dans un monde en mutation. Cette démarche responsable reflète une ambition profonde : contribuer positivement à l'environnement tout en répondant aux attentes d'une clientèle de plus en plus exigeante.

Héritière d'un savoir-faire transmis à travers trois générations, FABS a su capitaliser son expérience et innover continuellement pour rester à la pointe de son secteur. Son histoire est celle d'une entreprise qui, tout en préservant ses racines, regarde vers l'avenir avec audace et ambition. Aujourd'hui, forte de son héritage et de sa capacité d'adaptation, FABS aspire à conquérir de nouveaux marchés internationaux, portée par une vision claire : faire rayonner son excellence et son expertise à l'échelle mondiale.

¹²² Document interne à l'entreprise, consulté le 13 mai 2025.

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

Historique de l'entreprise :

L'année 1982 :

En 1982, après une longue expérience dans le domaine chez une entreprise, Mr OULAD DAOUD Mohamed se lance dans sa propre entreprise afin de faire passer ses idées, réaliser ses projets et atteindre ses objectifs.

Il débute avec le façonnage à la main de brosse à tableau, puis après le succès, il décide de passer au façonnage, toujours à la main, de classeurs et boîtes d'archives qui lui rapporteront de quoi acquérir des machines afin de multiplier et augmenter la production.

Pour répondre à la demande croissante de sa clientèle FABS décide de construire, sur une superficie de 9000 m² une usine, dans la zone industrielle de la ville de BERRIANE, Wilaya de GHARDAIA.

Cette usine s'est spécialisée dans la production d'article en papier, dans la confection d'articles de classement et d'archivage à base de papier, de carton et de plastique.

Nourrie par une ambition sans cesse croissante, FABS entame une nouvelle phase ; celle de conquérir le marché local et la réussite ne s'est point fait attendre.

En vue de développer son réseau de distribution, FABS s'organise en conséquence.

- Forme juridique : Sarl
- Capitale : 680 000 000 DZD
- Effectifs de l'entreprise : de 150 à 200 employés.

L'année 1995 :

En 1995 cette société a loué un nouveau siège commercial sis à Bab Ezzouar – Alger. Ce nouveau siège servira pour 5 ans, le temps qu'un autre siège, plus grand, et plus important voit le jour en 2000 à Dar El Beida, regroupant un show-room, un dépôt, un atelier, et les bureaux de différents services.

Ce nouveau siège marque la présence de FABS à Alger et facilite l'acheminement de ses produits vers toutes les wilayas du nord.

L'année 2005 :

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

En 2005, avec des ambitions plus grandes, FABS a su bien d'être en mesure de répondre aux exigences qui ne s'arrêtent pas à s'accroître de plus en plus ; et la FABS aspire à satisfaire ces besoins, et espérer à arriver d'occuper une position importante sur le marché ... Pour tout cela, cette année a vu les premières démarches des opérations de production dans les ateliers situés à Hammadi, dans la wilaya de Boumerdes.

La volonté de FABS ne s'est pas arrêtée là. Avec l'évolution du marché national voire de l'économie algérienne, ainsi que l'évolution du marché international, FABS a entamé une nouvelle étape, elle se lance dans des opérations d'importation et de collaborations avec des partenaires étrangers de sa spécialité. Grâce au dévouement et à l'esprit créatif de son équipe, FABS occupe, aujourd'hui une place importante dans le domaine de la fabrication des articles de bureaux et de la papeterie d'une façon générale.

L'année 2018 :

En 2018, et le rythme de développement et d'expansion se poursuit ... Au cours de cette année, le nouveau site de la société a été inauguré dans la zone d'activités de Beni Merad, dans la wilaya de Blida ... Ce site sera spécialisé dans la fabrication des produits bureautiques et scolaires à la base du plastique ainsi la société s'est introduite dans le domaine des d'écriture ... une nouvelle dimension.

Toujours en quête du renouveau, elle ne cesse de développer ses structures afin de faire face aux exigences du marché et de satisfaire au mieux sa clientèle.

L'année 2000 :

2020, l'ouverture de la succursale commerciale de l'est d'Algérie à Constantine. FABS innove continuellement en vue de conquérir d'autres espaces. La qualité et la variété de la gamme de ses produits demeurent pour elle des références indéniables qui la hissent au rang des leaders. Toujours attentive aux préoccupations de ses partenaires, FABS œuvre constamment pour améliorer l'image de sa marque.

2 Implantations géographiques de FABS

1. Berriane (Wilaya de Ghardaïa)

Siège de l'usine principale, spécialisée dans la production d'articles en papier, carton et

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

plastique.

2. Alger (Bab Ezzouar et Dar El Beida)

Une succursale commerciale initialement établie à Bab Ezzouar, suivie d'un site plus grand à Dar El Beida, regroupant un show-room, un dépôt, un atelier et des bureaux administratifs.

Ce site facilite l'acheminement des produits vers toutes les wilayas du nord du pays.

3. Hammadi (Wilaya de Boumerdes)

Ateliers de production dédiés à répondre à la demande croissante et à diversifier les gammes de produits.

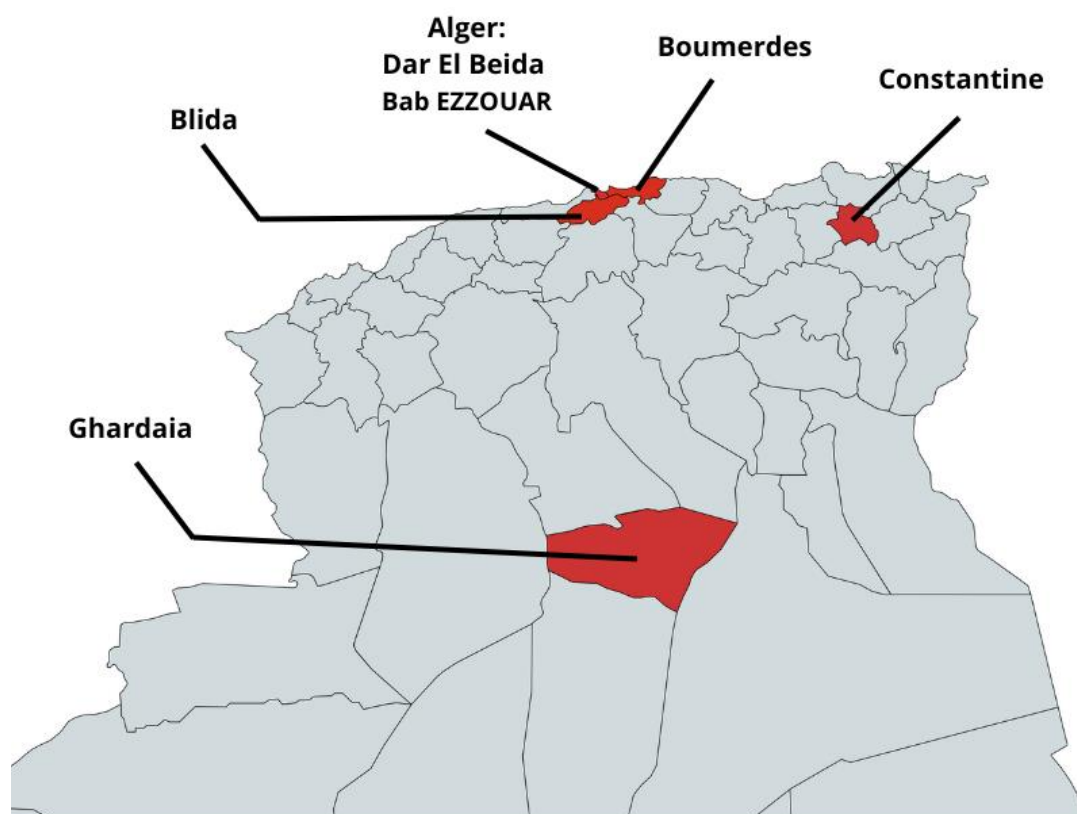
4. Beni Merad (Wilaya de Blida)

Un nouveau site spécialisé dans la fabrication de produits bureautiques et scolaires en plastique, marquant une expansion vers de nouveaux segments.

5. Constantine

Une succursale commerciale ouverte pour conquérir le marché de l'est du pays et renforcer la présence nationale de FABS.

Figures 9 : Implantation géographique de l'entreprise FABS



CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

3 Les activités et les produits¹²³

Les produits FABS : Archivage, Classement, Fournitures et Papeterie

3.1. Produits d'archivage :

FABS propose une large gamme de solutions d'archivage, conçues pour répondre aux exigences de rangement et de conservation des documents :

Compact : Idéal pour un rangement optimisé et fonctionnel.

Ondulé : Produits légers et résistants pour une protection accrue des documents.

Plastique : Solutions modernes et durables pour une utilisation intensive.

3.2. Produits de classement

Pour un classement efficace et organisé, FABS met à disposition :

Chemises : Pratiques et disponibles en plusieurs formats pour tous types de documents.

Classeurs : Robustes et ergonomiques, adaptés aux besoins professionnels et scolaires.

3.3. Fournitures de bureau

Une sélection complète de fournitures indispensables pour le quotidien :

Écriture : Stylos, marqueurs, et autres instruments pour répondre aux besoins d'écriture.

3.4. Papeterie

Des produits variés pour les particuliers, les étudiants et les professionnels :

Bloc-notes : Pour prendre des notes ou organiser des idées.

Chemises : En complément de la gamme de classement, pour un usage polyvalent.

Papiers : De haute qualité, adaptés à l'impression, l'écriture et les présentations.

Registres et livres : Pour la gestion administrative et comptable.

4 Clients de FABS

Les clients de FABS se distinguent par leur diversité, avec une prédominance des grossistes, qui jouent un rôle central dans la chaîne de distribution des produits de l'entreprise. Ces acteurs économiques, en tant qu'intermédiaires clés, permettent à FABS d'assurer une large

¹²³ Site officiel de FABS : <https://fabs-dz.com> . Consulté le 05 mai 2025

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

diffusion de ses produits sur l'ensemble du territoire national ainsi que sur les marchés internationaux. Parallèlement, FABS collabore également avec des institutions et des administrations, qui constituent une clientèle spécifique mais stratégique. Ces organisations recherchent des fournitures de bureau et scolaires de haute qualité pour répondre à leurs besoins administratifs et opérationnels.

La relation entre FABS et ses clients institutionnels repose sur des critères rigoureux tels que la fiabilité, la conformité aux normes écologiques et sociales, ainsi que la capacité à fournir des solutions adaptées à des volumes importants. Cette segmentation client reflète une stratégie volontariste visant à optimiser les volumes de vente tout en consolidant une présence robuste sur des marchés variés. En s'appuyant sur ce réseau de partenaires (grossistes, institutions et administrations), FABS garantit non seulement une distribution efficace de ses produits, mais aussi une capacité à s'adapter aux dynamiques économiques et aux évolutions des besoins des consommateurs finaux.

5 Les objectifs principaux de la société¹²⁴

- Accroître les parts de marché : Renforcer la présence de FABS sur les marchés nationaux et internationaux en augmentant la distribution de ses produits via des partenariats stratégiques avec des grossistes, institutions et administrations.
- Diversifier la clientèle : Atteindre de nouveaux segments de clients (particuliers, entreprises privées, organisations publiques) pour réduire la dépendance à un seul type de clientèle (grossistes).
- Augmenter le chiffre d'affaires : Maximiser les revenus en élargissant le portefeuille de produits et renforcer la présence de la marque.
- Améliorer la rentabilité : Optimiser les marges bénéficiaires grâce à une meilleure gestion des coûts de production et une augmentation des volumes de vente.
- Optimiser la chaîne logistique : Améliorer l'efficacité de la production, du stockage et de la distribution pour réduire les coûts et garantir une livraison rapide et fiable.

¹²⁴ Idem : Document interne à l'entreprise

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

- Assurer la qualité des produits : Maintenir et renforcer les standards de qualité pour répondre aux exigences croissantes des clients et respecter les normes écologiques et sociales.
- Développer l'innovation : Investir dans la recherche et le développement (R&D) pour proposer des produits innovants et différenciés qui répondent aux besoins spécifiques des marchés étrangers.

6 Positionnement sur le marché national

1. Analyse SWOT de FABS

Tableau 2 : ce tableau représente l'analyse SWOT de l'entreprise FABS

Force	Faiblesse
<ul style="list-style-type: none"> • Part de marché dans l'archivage Depuis 1982. • Notoriété en B2B. • Diversification de produit Bureautique. • Fabrication de produits (Vedette). • Fournisseur pour les concurrents. • Représentation exclusive de marques De renom. • Relation-client. • Positionnement : Qualité/Prix. • Service de livraison 58 Wilaya. • Volonté d'amélioration à long terme. • Distribution en territoire national et International. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible notoriété en B2C. • Force de vente non réactive. • Service Marketing faible. • Mauvaise gestion de déchets des Matières premières.
Opportunités	Menaces

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

<ul style="list-style-type: none">• L'exportation.• La profondeur Dans les produits écritures.• Vente en ligne.• L'expansion.• Création un champ pour B2C.	<ul style="list-style-type: none">• Concurrents compétitifs.• Dématérialisation. <p>Prix élever des droits de douane dans Quelque matière première.</p> <ul style="list-style-type: none">• Facilité de l'états pour les importateurs De produit finis.
--	--

Source : Données de l'entreprise FABS, service marketing, 8 mai 2025

Cette analyse nous a permis de mieux comprendre la position concurrentielle de l'entreprise FABS, notamment en ce qui concerne la qualité de ses produits. Les articles d'archivage et d'écriture constituent des atouts majeurs de l'entreprise, renforçant ainsi son attractivité sur le marché. Par ailleurs, sa stratégie de distribution s'avère être un autre levier clé de sa réussite, grâce à une couverture étendue du territoire national, allant des régions est-ouest aux zones nord-sud.

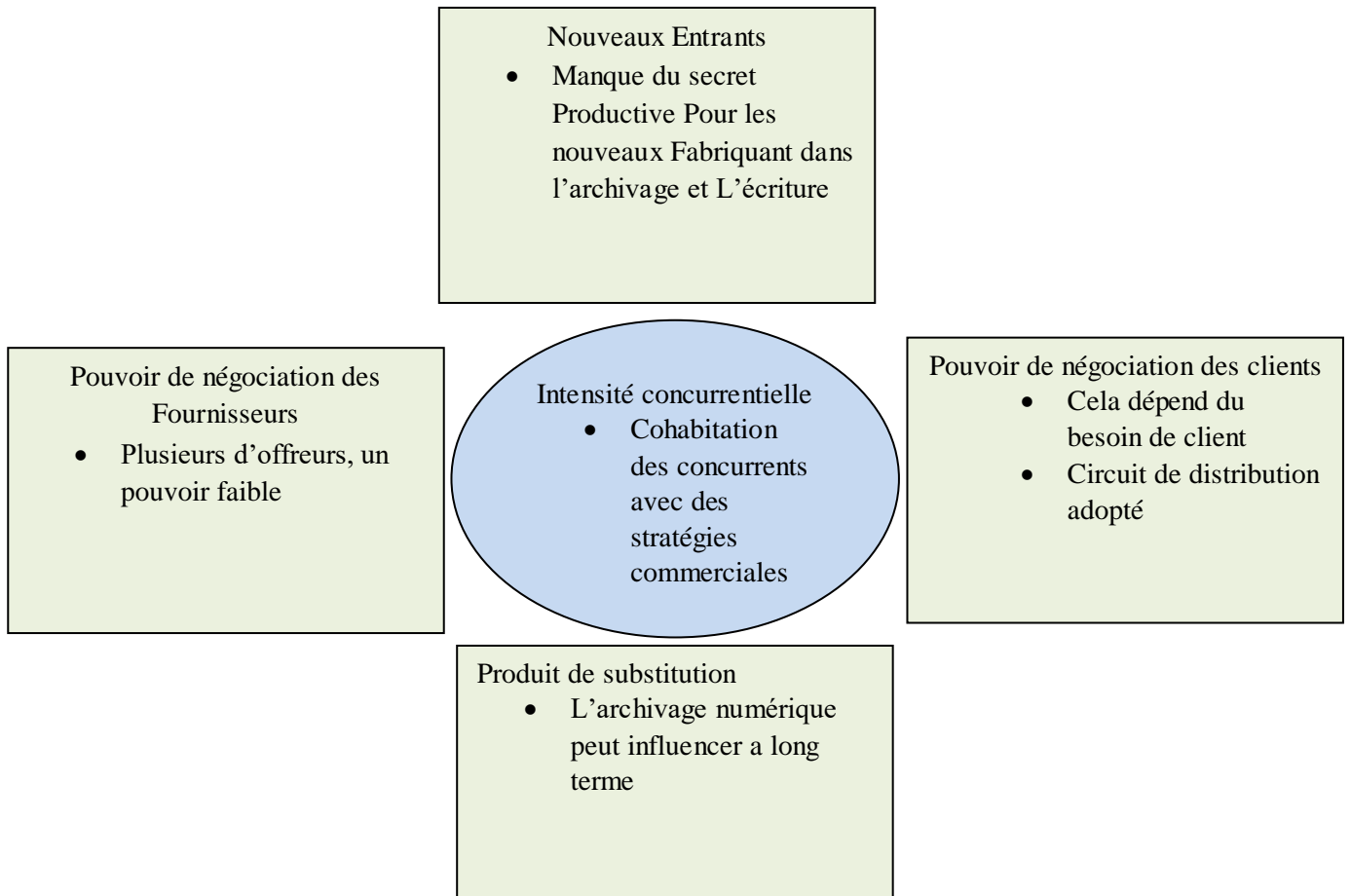
Cependant, malgré ces points forts, FABS fait face à certains défis qu'il convient de résoudre pour consolider sa position. Tout d'abord, l'entreprise devrait revoir sa politique de crédit de paiement en accordant des délais plus flexibles, similaires à ceux proposés par ses concurrents. Ensuite, elle est régulièrement confrontée à des ruptures de stock, dues principalement à deux facteurs : une forte demande pour ses produits et des pénuries récurrentes de matières premières. Ces problématiques nécessitent des ajustements stratégiques pour garantir une meilleure continuité de service et répondre efficacement aux attentes des clients.

2. Analyse de PORTER :

La relation de l'entreprise avec ses concurrents est représentée par la figure ci-dessous :

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

Figure 10: La relation de l'entreprise avec ses concurrents



Source :Données de l'entreprise FABS, service marketing, 8 mai 2025

Cette analyse nous a permis d'évaluer la concurrence sur le marché ainsi que les menaces susceptibles d'affecter l'entreprise FABS, tant à court terme qu'à long terme. Nous avons pu identifier que FABS dispose d'une position de force par rapport à ses fournisseurs, ce qui lui permet de minimiser les coûts des matières premières tout en améliorant la qualité de ses produits. Cette stratégie se reflète également dans ses relations avec sa clientèle, grâce à la haute qualité de ses produits qui renforce sa compétitivité.

Cependant, à long terme, l'entreprise pourrait être confrontée à une menace majeure liée à l'évolution du monde numérique. L'avènement des solutions numériques et des outils de gestion électronique risque d'influencer négativement la demande pour les produits traditionnels proposés par FABS, nécessitant ainsi une adaptation stratégique pour préserver

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

sa place sur le marché.

3. Les grands producteurs de boîtes d'archivage en Algérie

a) FABS

FABS est une entreprise familiale fondée en 1982, spécialisée dans la fabrication d'articles de bureau (archivage, classement) et scolaires. Elle se distingue également en tant que représentant exclusif de la marque Schneider en Algérie depuis 1997. Avec un capital de 680 millions de dinars algériens et un effectif compris entre 150 et 200 employés, FABS s'est imposée comme l'un des leaders du marché national. Son site web officiel est <https://fabs-dz.com/about-us-basic/>.¹²⁵

b) Clasvite

Clasvite, fondée en 1972, est une autre entreprise familiale algérienne qui a débuté comme un atelier de fabrication de fournitures de bureau, de classement, d'archivage et scolaires. Sa forme juridique est une SARL avec un capital social de 115 millions de dinars algériens et un effectif compris entre 50 et 99 employés. Son siège social est situé à Oued Smar, Alger. Site web : <https://www.clasvit.com/a-propos>.¹²⁶

c) Techno

Techno, créée en 2006, est également une entreprise familiale algérienne active dans le domaine de la bureautique, scolaire, informatique, technique et des beaux-arts. Elle combine production locale sous-traitée et importation pour diversifier son offre. Bien qu'elle ne divulgue pas explicitement son capital social, Techno se distingue par sa forte présence sur le territoire national. Site web : <https://technostationery.com/a-propos>.¹²⁷

Le tableau suivant résume les implantations géographiques des trois entreprises sur le territoire algérien :

¹²⁵ <https://fabs-dz.com/about-us-basic/>

¹²⁶ <https://www.clasvit.com/a-propos>

¹²⁷ <https://technostationery.com/a-propos>

Tableau 3 : le tableau en bas nous montre les implantations des entreprises FABS Clasvite et Techno au niveau national.

FABS	- Siège social à Berriane (Ghardaïa) en 1985.
	- Succursale à Dar El Beida (Alger) en 2001.
	- Premier atelier de production à Hammadi (Boumerdes) en 2005.
	- Deuxième atelier de production à Beni Mered (Blida) en 2018.
	- Succursale à Constantine (El Meridj).
Clasvite	- Siège social à Oued Smar (Alger).
Techno	- Siège social à Pins Maritimes (Alger).
	- Plusieurs succursales à Alger (Hydra, Ouled Fayet, Ain Benian, Draria, Cheraga, Dely Ibrahim, etc.).
	- Présence dans plusieurs wilayas : Blida, Boumerdes, Oran, Sidi Bel Abbès, Sétif, Annaba, Constantine, Djelfa, Batna, Ghardaïa, Béjaïa, Bordj Bou Arreridj, Ouargla.

L'analyse des implantations montre que Techno dispose d'un réseau de succursales beaucoup plus étendu que ses concurrents, ce qui reflète une stratégie axée sur le consommateur final (B2C). En revanche, FABS et Clasvite semblent davantage concentrées sur des zones stratégiques pour répondre aux besoins des grossistes et entreprises (B2B).

4. Part de marché dans le domaine bureautique :

La figure ci-dessous illustre la répartition des parts de marché entre les principaux acteurs du secteur bureautique en Algérie :¹²⁸

¹²⁸ TOUILEB (Mehdi), OULAD DAOUD (Akram). Analyse du processus d'exportation de produits. Cas de

Figure 11 : Répartition des parts de marché Algérien dans le domaine Bureautique



Source : Idem : TOUIEB (Mehdi), OULAD DAOUD (Akram), P 31

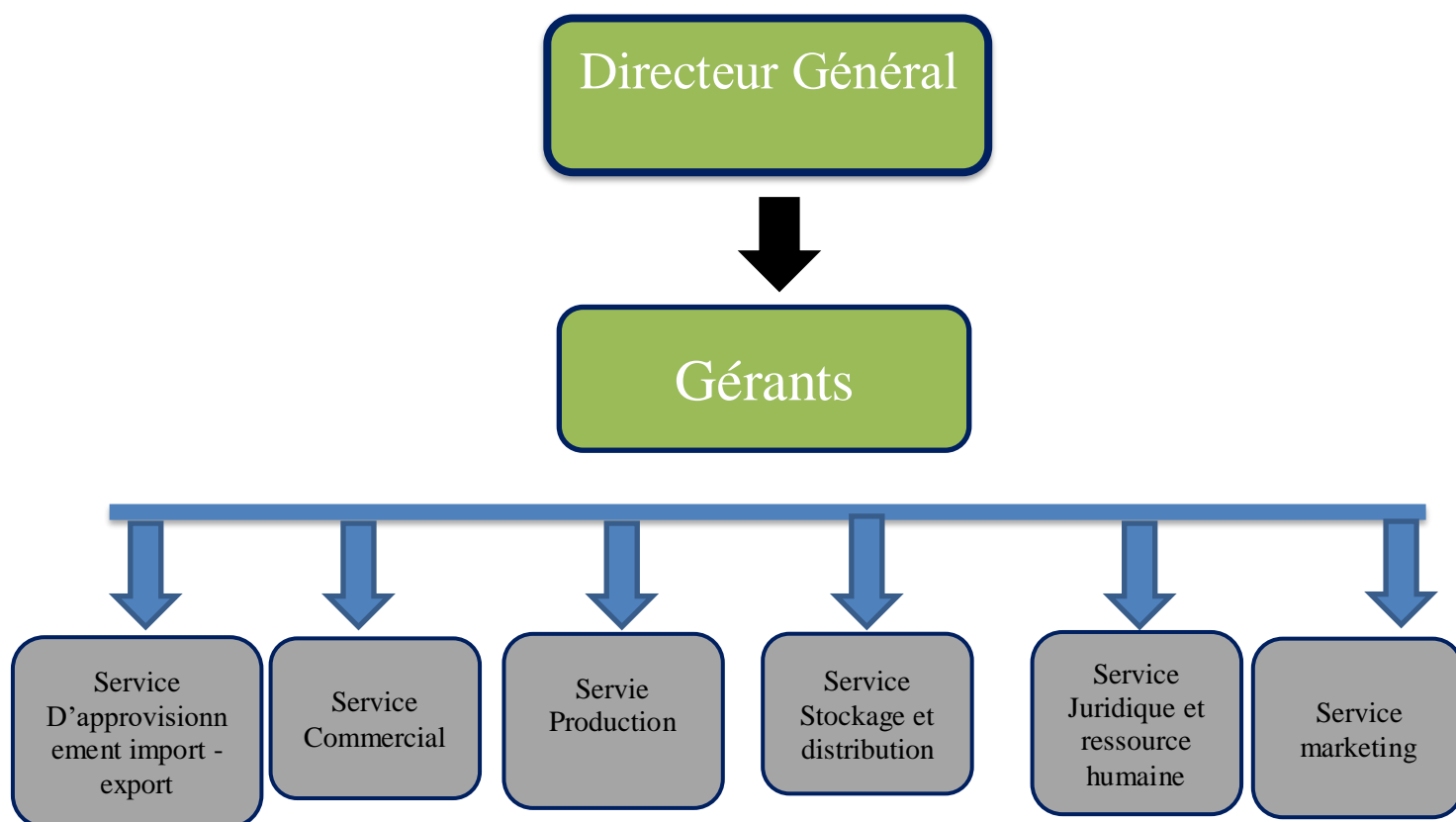
Malgré une présence moins dense en termes de succursales comparée à Techno, FABS détient une part de marché significativement plus grande que ses concurrents. Ce succès repose principalement sur la qualité de ses produits et une distribution efficace auprès des grossistes (B2B). Cette stratégie permet à FABS de maintenir sa position dominante malgré une faible orientation vers le segment B2C.

7. la structure organisationnelle de FABS

a. L'organigramme de l'entreprise de FABS Dar El Beida :

La structure organisationnelle est représentée comme ci-dessous :

Figure 12 : L'organisme de l'entreprise FABS



b. Les missions de FABS :¹²⁹

Service approvisionnement :

Le service approvisionnement joue un rôle clé dans la gestion des flux et des stocks de marchandises au sein de l'entreprise FABS. Son objectif principal est de minimiser les coûts tout en recherchant le meilleur rapport qualité-prix pour son employeur, il s'occupe de tout ce qui est de matière première et produit finis importé, et responsable de la négociation directe avec les fournisseurs.

Service Commercial :

Le commercial joue un rôle essentiel dans la réussite d'une entreprise, En plus de connaître parfaitement les produits et services qu'il propose, le commercial doit également être en

¹²⁹ Idem : Document interne à l'entreprise

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

mesure d'identifier les besoins et les attentes de ses clients, de manière à leur offrir une solution personnalisée, il doit mettre en place une stratégie commerciale et marketing pour optimiser les ventes et augmenter le chiffre d'affaires et définit la marge.

Service d'exportation :

La mission de ce service c'est de développer les marchés de son entreprise à l'international pour augmenter sa part de marché à l'internationale

Service production :

La mission de ce service c'est d'assurer la disponibilité des produits finis et gérer la quantité par rapport aux ventes et assurer la bonne qualité dans le délai qui convient.

Service stock et distribution :

La mission de ce service est de :

- Planifier, traiter les commandes et les livraisons
- Signaler le service de production si il y'a une rupture de stock
- Coordonner les opérations de gestion de stock avec les autres services de l'entreprise.
- Surveiller les marchandises entrantes et sortantes.

Service juridique et RH :

La mission de ce service est de :

- Recruter le personnel de l'entreprise (publication des annonces, les entretiens).
- Guider les salariés dans leur parcours dans l'entreprise.
- Gérer les congés et les absences.
- Il conseille les dirigeants d'entreprise pour toutes les décisions à entreprendre.
- Il prend en charge les interventions juridiques.

Service marketing :

La mission de ce service est de :

- L'animation et la participation à des expositions ou des salons.
- S'occuper de site web, les réseaux sociaux et les publicités.
- Tenter de comprendre les attentes et choix du consommateur final

8. Performance économique et financière

1. Le chiffre d'affaires de l'entreprise FABS pour la période (2021 à 2023)

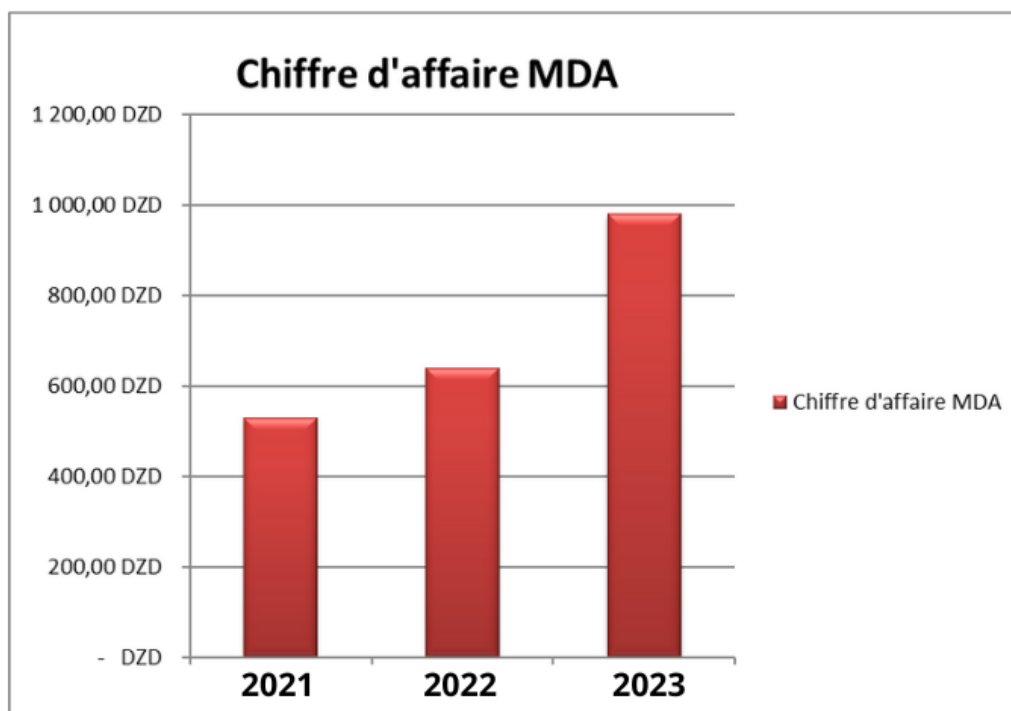
Tableau 4 : Le chiffre d'affaires de l'entreprise FABS pour la période (2020 à 2022)

	2021	2022	2023
Chiffre d'affaire MDA	530,00 DZD	640,00 DZD	980,00 DZD

Source : Données de l'entreprise FABS, service finance, 10 mai 2025.

Ce chiffre d'affaires est représenté graphiquement comme suit :

Figure 13 : Le chiffre d'affaires de l'entreprise FABS pour la période (2020 à 2022)



Source : Données de l'entreprise FABS, service finance, 10 mai 2025.

Cette figure illustre une croissance continue du chiffre d'affaires de l'entreprise FABS, reflétant ainsi sa prospérité. Cette performance s'explique principalement par la qualité de ses produits, qui lui permet de se démarquer tant sur le marché national qu'international. La réputation de FABS en matière de qualité constitue un atout clé pour son succès et sa compétitivité sur ces marchés.

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

2. Les différents produits de l'entreprise FABS :

Tableau 5 : tableau représente les différents produits de l'entreprise FABS avec les quantités produites en 2021,2022 et 2023.

	2021	2022	2023
Boite ondulé soft	870000	780000	690000
BoiteKeep box symbols	655000	630000	580000
Boite dos 10 alvéolaire	233000	285000	230000
Boite 800g	268600	262000	375000
Produit d'archivage	2026600	1957000	1875000
Classeurcollier	59000	100000	100000
Classeur marbré	220000	280000	250000
Classeur pvc/pvc	80800	120500	102000
Chemise de classement dos25	49000	70000	68000
Chemise de classement dos40	470000	75000	69000
Chemise de classement dos 60	30000	33000	40000
Caisse conteneur	69500	67000	90000
Produit de classement	978300	745500	719000
Stylo m-821	4500000	5600000	23000000
Marqueur FABS	122900	570000	2000000
Cartouche	2300000	3600000	4500000
Produit d'écriture	6922900	9770000	29500000
Totale :	9927800	12472500	32094000

Source : Données de l'entreprise FABS, 10 mai 2025.

Les différentes quantités de produits fabriquées pour les périodes 2020, 2021 2022 sont représentées par le tableau ci-dessous :

Tableau 6 : le volume de production des produits de l'entreprise FABS

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

Produit	Quantité de produit Fabriqué par ans		
	2021	2022	2023
Archivage	20,41%	15,69%	6%
Classement	9,85%	5,98%	2%
Ecriture	69,73%	78,33%	92%

Source : Données de l'entreprise FABS, service production, 11 mai 2025.

On peut retenir que le produit d'écriture est le produit phare en matière de vente par rapport aux autres produits pour cette durée de 2021 à 2023.

Section 2 : Politique d'internationalisation de FABS

1. Motivation pour l'exportation

L'engagement de la SARL FABS dans une démarche d'exportation découle d'un ensemble de motivations tant internes qu'externes, reflétant une ambition de croissance et une adaptation aux dynamiques de marché :

1. Saturation et Concurrence Accrue sur le Marché National :

Comme indiqué dans l'étude qualitative menée précédemment, l'une des motivations principales a été la perception d'une concurrence de plus en plus intense sur le marché algérien et une certaine saturation de celui-ci. Face à cette situation, la recherche de nouveaux débouchés est devenue une nécessité stratégique pour maintenir et accroître les volumes de vente.

2. Recherche de Croissance et de Nouveaux Marchés :

L'exportation offre des opportunités de croissance significatives en accédant à des marchés plus larges et potentiellement moins saturés. Pour FABS, l'internationalisation représente une voie pour augmenter son chiffre d'affaires, étendre sa base de clientèle et réaliser des économies d'échelle par l'augmentation de sa production.

3. Diversification des Risques :

En s'implantant sur plusieurs marchés, FABS peut réduire sa dépendance vis-à-vis du seul marché algérien. Cette diversification géographique permet de mitiger les risques liés aux fluctuations économiques, aux changements réglementaires ou à l'intensification de la concurrence sur un marché unique.

4. Valorisation du Savoir-Faire et de la Qualité :

Forte de son expérience et de la qualité reconnue de ses produits sur le marché national ("Synonyme de Qualité", image de marque vedette en B2B), FABS a vu dans l'exportation une opportunité de valoriser son savoir-faire au-delà des frontières algériennes.

5. Opportunités Offertes par l'Environnement Réglementaire et les Accords

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

Commerciaux :

L'Algérie facilite la réglementation à l'export et encourage les producteurs locaux. De plus, l'appartenance de l'Algérie à des zones de libre-échange comme la ZALE (Zone Arabe de Libre-Échange) et la proximité avec des marchés émergents comme ceux de la CEDEAO (via le Sénégal) constituent des incitations. Les subventions, notamment pour la participation à des foires ou pour le transport, ont également joué un rôle incitatif.

6. Réponse aux Sollicitations Internationales :

La participation à des foires internationales (Sénégal en 2017 et 2018, Mauritanie en 2023) et la présence sur les réseaux sociaux ont permis à FABS d'être contactée par des clients étrangers, signalant un intérêt pour ses produits et ouvrant la voie à des opérations d'exportation concrètes.

2. Etapes clés de l'internationalisation et evolution : chronologique

1. Phase de Consolidation Nationale (1982 – env. 2016)

2. Phase d'Exploration et de Prospection Internationale (env. 2017 – 2020) :

- 2017-2018 : Participation active à la foire sénégalaise. Ces premières expériences sur des salons internationaux ont permis à FABS de tester l'intérêt pour ses produits, de nouer des contacts et de comprendre les spécificités des marchés étrangers.
- Le développement d'une stratégie de sponsoring sur les réseaux sociaux a également contribué à une visibilité au-delà des frontières algériennes.
- C'est durant cette période que l'idée d'exporter a mûri, face à la concurrence nationale et à la recherche de relais de croissance.

3. Premières Opérations d'Exportation (2021 – Aujourd'hui) :

- 2021 : Concrétisation des premières exportations vers la Tunisie, portant sur des produits de classement et d'écriture. Le choix de la Tunisie s'explique par la proximité géographique, des comportements de consommation similaires et les facilités offertes par la ZALE.
- 2022 : Démarrage des exportations vers le Sénégal. Les produits exportés

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

incluent des boîtes d'archives, des produits de classement et des articles d'écriture. Le Sénégal représente un marché émergent avec un accès potentiel à la zone CEDEAO.

- 2023 : Participation à la foire en Mauritanie, indiquant une volonté de continuer à explorer de nouveaux marchés en Afrique de l'Ouest.

4. **Phase Actuelle : Consolidation des Marchés d'Export et Recherche de Nouvelles Opportunités :**

FABS est actuellement dans une phase où elle cherche à consolider ses positions sur les marchés tunisien et sénégalais tout en restant attentive à de nouvelles opportunités d'exportation, notamment en Afrique. La démarche reste progressive et prudente, s'appuyant sur les leçons tirées des premières expériences.

3. **Objectifs d'exportation**

Les objectifs de la SARL FABS en matière d'exportation sont multiples et visent à assurer la pérennité et le développement de l'entreprise à long terme :

1. **Augmentation du Chiffre d'Affaires et de la Rentabilité :**

L'objectif premier est d'accroître les revenus de l'entreprise en accédant à de nouveaux segments de clientèle et à des marchés additionnels. L'exportation doit contribuer positivement à la rentabilité globale de FABS.

2. **Conquête de Parts de Marché à l'International :**

Un objectif clé est de "gagner une part de marché à l'international". Cela implique de positionner FABS comme un acteur reconnu sur les marchés ciblés, notamment en Afrique de l'Ouest et du Nord.

3. **Optimisation des Capacités de Production :**

En augmentant les volumes de vente grâce à l'export, FABS vise à mieux utiliser ses capacités de production installées, ce qui peut conduire à des économies d'échelle et à une amélioration de la compétitivité-coût.

4. **Renforcement de l'Image de Marque :**

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

Une présence internationale réussie contribue à renforcer l'image de marque de FABS, non seulement à l'étranger mais aussi sur son marché domestique, en la positionnant comme une entreprise dynamique et capable de rivaliser sur la scène internationale.

5. Acquisition de Nouvelles Compétences et Connaissances :

L'exposition aux marchés étrangers, à leurs exigences spécifiques (normes, préférences des consommateurs, pratiques commerciales) et à la concurrence internationale est une source d'apprentissage précieuse. FABS vise à intégrer ces connaissances pour améliorer ses produits, ses processus et sa stratégie globale.

6. Diversification Géographique et Réduction de la Dépendance :

À long terme, l'objectif est de construire un portefeuille de marchés diversifié pour ne pas dépendre excessivement du marché algérien et ainsi mieux résister aux aléas conjoncturels locaux.

7. Contribution à l'Économie Nationale :

Bien que ce soit un objectif plus large, FABS, en tant qu'exportateur, contribue aux rentrées de devises pour l'Algérie et participe à la promotion du "Made in Algeria" à l'étranger.

4. Les stratégies et les étapes d'internationalisation

La démarche d'internationalisation de FABS peut être analysée à travers une combinaison de stratégies et d'étapes, reflétant une approche progressive et adaptative :

4.1.1. Stratégie d'Exportation

Exportation Directe : Pour ses opérations vers la Tunisie et le Sénégal, FABS semble s'engager dans une exportation directe. Elle gère la relation avec ses clients ROMOU au Sénégal, PAPERCHASE TRADING en Tunisie, la préparation des documents d'exportation, et s'appuie sur des transitaires pour la logistique. Cette approche permet un meilleur contrôle du processus et une meilleure connaissance du client final.

L'entreprise privilégie une exportation directe pour ses opérations vers la Tunisie et le Sénégal, assurant ainsi la gestion de la relation client et la préparation des documents d'exportation, tout en s'appuyant sur des transitaires pour les aspects logistiques. Cette

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

approche favorise un contrôle accru et une meilleure connaissance des marchés ciblés. Ponctuellement, des opportunités d'exportation indirecte ont pu se présenter initialement, facilitant une première approche des marchés étrangers.

4.1.2. Stratégie de Pénétration de Marché Prudente

FABS a choisi des marchés géographiquement et/ou culturellement proches (Tunisie, Sénégal comme pays francophone d'Afrique de l'Ouest) pour ses premières incursions. Cela réduit les risques liés à l'adaptation culturelle et logistique. Elle semble adopter une approche de "test and learn", en commençant par des volumes gérables et en ajustant sa stratégie en fonction des retours.

FABS a adopté une stratégie de pénétration de marché prudente, en ciblant des pays géographiquement et/ou culturellement proches comme la Tunisie et le Sénégal. Cette sélection minimise les risques liés à l'adaptation culturelle et logistique et permet une approche progressive d'apprentissage et d'ajustement. Parallèlement, l'entreprise applique une stratégie de concentration sur des marchés spécifiques, focalisant ses ressources et son expertise sur la Tunisie et le Sénégal pour une efficacité optimale.

4.1.3. Stratégie de Concentration sur des Marchés Spécifiques

Plutôt que de se disperser sur de nombreux marchés, FABS se concentre actuellement sur la Tunisie et le Sénégal. Cette stratégie de concentration permet de mieux allouer les ressources (financières, humaines, marketing) et de développer une expertise plus approfondie sur ces marchés cibles.

4.1.4. Étapes Clés (en lien avec le modèle Uppsala ou modèle par étapes) :

- 1. Absence d'Activités d'Exportation Régulières (avant env. 2017) :** FABS était principalement focalisée sur le marché domestique algérien.
- 2. Exportations Sporadiques / Prospection (env. 2017-2020) :** La participation à des foires internationales (Sénégal) et la réception de demandes via les réseaux sociaux ont marqué le début d'une phase exploratoire. Les premières ventes étaient probablement ponctuelles.

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

3. **Établissement de Canaux d'Exportation (2021-Aujourd'hui) :** Avec les exportations structurées vers la Tunisie et le Sénégal, FABS a commencé à établir des relations commerciales plus régulières et des processus d'exportation plus formalisés (choix d'incoterms comme CFR et CPT, modes de paiement comme le virement ou la lettre de crédit irrévocable).
4. **Développement de la Présence sur les Marchés Étrangers (Perspective) :** L'étape suivante consisterait à renforcer sa présence, potentiellement par une adaptation plus poussée des produits, un marketing localisé, voire à terme, une présence physique plus marquée si le volume d'affaires le justifie (bien que cela ne soit pas encore le cas actuellement).

Conclusion Analytique : L'analyse de la démarche d'internationalisation de FABS révèle une progression stratégique calquée sur les modèles classiques d'expansion des PME. L'entreprise a privilégié une approche graduelle, minimisant les risques en choisissant des marchés proches et en développant ses compétences à l'export de manière itérative, passant d'une phase de prospection à l'établissement de flux commerciaux plus réguliers.

5. Les investissements effectués par FABS

1. Ressources Humaines :

La gestion des opérations d'exportation a impliqué l'allocation de personnel dédié, notamment au niveau de la direction exécutive chargée du dossier d'exportation. Une montée en compétence sur les aspects techniques du commerce international a également été un investissement immatériel nécessaire.

2. Marketing et Prospection :

Des investissements directs ont été réalisés pour la participation à des foires internationales au Sénégal et en Mauritanie. Parallèlement, des ressources ont été allouées au développement d'outils promotionnels et à des actions de sponsoring sur les réseaux sociaux pour accroître la visibilité de l'entreprise sur les marchés étrangers.

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

3. **Adaptation (initiale) :**

Les premiers investissements en adaptation ont concerné principalement le packaging et l'étiquetage pour répondre aux exigences réglementaires et linguistiques des pays importateurs. L'adaptation des produits eux-mêmes reste une perspective future, fonction des retours spécifiques des marchés.

4. **Logistique et Processus :**

L'entreprise a investi dans la structuration interne de ses procédures d'exportation, incluant la gestion documentaire et la coordination avec les partenaires logistiques. La gestion des risques liés aux paiements internationaux a également mobilisé des ressources.

5. **Financiers (Fonds de Roulement) :**

Les opérations d'exportation ont engendré des besoins accrus en fonds de roulement pour financer les stocks destinés à l'export et pour couvrir les délais de paiement internationaux.

Conclusion Analytique : Les investissements de FABS pour son internationalisation traduisent une gestion prudente et optimisée des ressources. Ils se concentrent sur les leviers essentiels à la pénétration de marché (prospection, compétences humaines) tout en gardant une approche progressive pour les adaptations plus coûteuses, reflétant une stratégie d'allocation des ressources typique d'une PME en phase d'expansion internationale.

6. **Les stratégies de FABS pour arriver à l'international**

Pour pénétrer les marchés internationaux, notamment la Tunisie et le Sénégal, FABS a déployé un ensemble de stratégies pragmatiques et adaptées à ses moyens de PME :

1. **Prospection Active via les Foires Internationales :** La participation ciblée à des salons professionnels comme foires sénégalaises (2017, 2018) et mauritanienne (2023) a constitué un canal essentiel pour le contact direct avec des prospects, l'analyse de la concurrence et la compréhension des dynamiques de marché.
2. **Visibilité Numérique Ciblée :** L'utilisation des réseaux sociaux, notamment par le

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

biais du sponsoring, a permis d'accroître la notoriété de FABS au-delà de ses frontières et de générer des contacts entrants qualifiés.

3. **Exploitation des Opportunités et Réactivité** : FABS a démontré une capacité à saisir les opportunités commerciales émanant de sollicitations étrangères, une agilité cruciale lors des premières phases d'internationalisation.
4. **Levier sur les Avantages Comparatifs Nationaux** : L'entreprise a capitalisé sur les coûts de production potentiellement compétitifs en Algérie, les facilités réglementaires algériennes à l'export (exonérations fiscales), et la proximité géographique avec les marchés cibles, renforcée par les accords commerciaux régionaux (ZALE, proximité CEDEAO).
5. **Partenariat avec des Acteurs Locaux Spécialisés** : L'externalisation de la logistique et du dédouanement à des transitaires compétents a permis à FABS de se concentrer sur son cœur de métier.
6. **Différenciation par la Qualité Produit** : En s'appuyant sur sa réputation de "Synonyme de Qualité" acquise sur le marché national, FABS utilise la qualité comme un argument clé pour se distinguer face à une concurrence parfois axée sur les prix.

Conclusion Analytique : Les stratégies d'internationalisation de FABS se caractérisent par leur pragmatisme et leur adaptation aux ressources d'une PME. L'entreprise combine judicieusement des actions de prospection traditionnelles et numériques avec une exploitation intelligente des avantages compétitifs nationaux et régionaux, tout en mettant l'accent sur la qualité comme facteur de différenciation.

6.1. Critères de sélection des marchés cibles

La sélection par FABS des marchés tunisien et sénégalais repose sur une analyse multicritère, visant à maximiser les chances de succès tout en minimisant les risques initiaux :

1. **Proximité Géographique et Efficacité Logistique** : La Tunisie, en tant que pays voisin, et le Sénégal, accessible par voie maritime, offrent des avantages en termes de

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

coûts et de délais de transport, un facteur crucial pour une PME.

2. **Affinités Culturelles et Linguistiques :** La Tunisie, par son appartenance au Maghreb, et le Sénégal, par son héritage francophone, présentent des facilités de communication et une meilleure compréhension des pratiques commerciales et des attentes des consommateurs.
3. **Potentiel de Marché et Demande Identifiée :** Des études et des observations ont révélé une demande pour les produits de FABS en Tunisie (comportement de consommation similaire) et au Sénégal (marché émergent, forte demande en archivage).
4. **Accès facilité par les Accords Commerciaux :** L'appartenance à la ZALE pour la Tunisie et la perspective d'accès à la CEDEAO via le Sénégal, ainsi que les subventions pour la participation à des foires en Afrique, ont été des facteurs incitatifs.
5. **Analyse du Contexte Concurrentiel :** Bien que la concurrence existe, notamment asiatique, FABS a identifié des opportunités de positionnement grâce à la qualité de ses produits et une structure de coûts potentiellement favorable, en particulier sur des segments de marché où les acteurs locaux sont moins développés.
6. **Stabilité Relative des Marchés :** La Tunisie et le Sénégal offrent un environnement politique et économique jugé suffisamment stable pour engager des opérations commerciales durables.
7. **Validation par des Contacts Directs et Opportunités :** Les retours positifs et les contacts noués lors des foires internationales, ainsi que les sollicitations directes, ont confirmé l'intérêt pour les produits de FABS et ont conforté le choix de ces marchés.

Conclusion Analytique : Le choix des marchés cibles par FABS démontre une approche rationnelle et stratégique. L'entreprise a privilégié des marchés présentant un équilibre favorable entre potentiel de croissance, facilité d'accès (géographique, culturelle, réglementaire) et risques maîtrisables, une démarche cohérente avec une stratégie d'internationalisation progressive et efficiente.

6.2. Marchés cibles et stratégies actuelles : démarche d'exportation

L'approche d'exportation de FABS, bien que relativement récente, s'est déjà concrétisée sur des marchés spécifiques avec des stratégies opérationnelles claires.

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

6.2.1. Marchés déjà explorés

Les efforts d'internationalisation de FABS se sont concentrés sur deux marchés principaux, témoignant d'une stratégie d'entrée progressive et ciblée :

1. La Tunisie :

Ce marché voisin a été l'une des premières destinations d'exportation pour FABS, dès 2021. La proximité géographique, les similitudes culturelles et linguistiques, ainsi que les accords commerciaux dans le cadre de l'accord commercial préférentiel ALGERO – TUNISIEN et la ZALE (Zone Arabe de Libre-Échange) ont facilité cette première incursion. La demande pour les articles de classement et d'écriture y a été identifiée comme significative.

2. Le Sénégal :

Dès 2022, FABS a initié des exportations vers le Sénégal. Ce marché d'Afrique de l'Ouest est considéré comme émergent et offre des perspectives de croissance intéressantes, notamment un accès potentiel à la zone économique de la CEDEAO. Les participations aux foires de Dakar en 2017 et 2018 ont été déterminantes pour évaluer le potentiel et nouer les premiers contacts. La forte demande en produits d'archivage, due à une insuffisance de production locale et de matière première, a constitué une opportunité majeure.

Ces deux marchés représentent les premières étapes concrètes de la stratégie d'internationalisation de FABS, servant de base d'apprentissage et de tremplin potentiel pour de futures expansions.

Le choix de la Tunisie et du Sénégal comme premiers marchés d'exportation illustre une démarche pragmatique de FABS, privilégiant des pays offrant un équilibre entre opportunités de marché avérées et une relative facilité d'accès. Ces marchés servent de laboratoire pour affiner les stratégies d'exportation de l'entreprise.

6.2.2. Produits et services déjà exportés : adaptation ...

FABS a ciblé ses exportations sur les catégories de produits où elle dispose d'un avantage compétitif et d'une forte expertise acquise sur le marché algérien.

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

➤ **Produit d'archivage :**

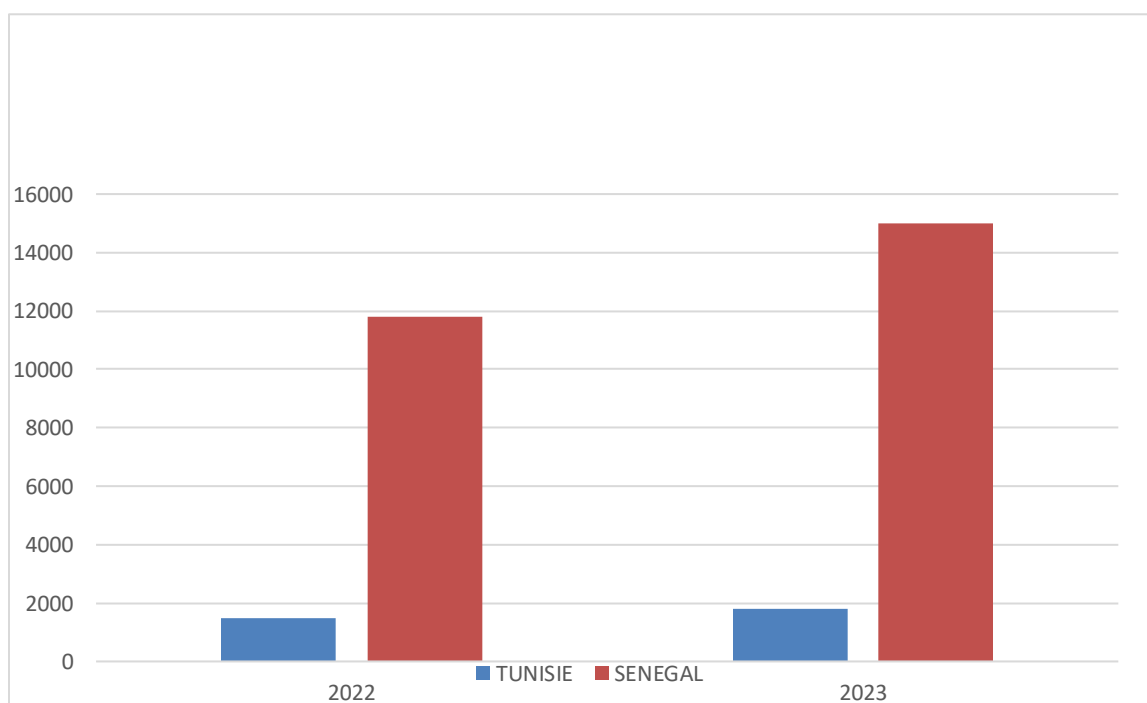
Ce tableau représente le volume d'exportation des produits de d'archivages de l'entreprise FABS en MDA dans les années 2022 et 2023.

Tableau 7 : volume d'exportation des produits de d'archivages de l'entreprise FABS en MDA

	2022	2023
Dakar	11800	15000
Tunisie	1500	1800

Source : données de l'entreprise FABS service production et exportation.

Figure 14 : volume d'exportation des produits de d'archivages de l'entreprise FABS dans les années 2022 et 2023.



Source : données de l'entreprise FABS service production et exportation.

Commentaire : à l'issue de cette figure, on voit que l'entreprise FABS a exporter les produits

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

d'archivages vers Dakar en 2022, donc le marché de Dakar est un Marché à forte demande en matière de produits d'archivages à cause de l'insuffisance de la matière première dans ce marché Sénégalais.

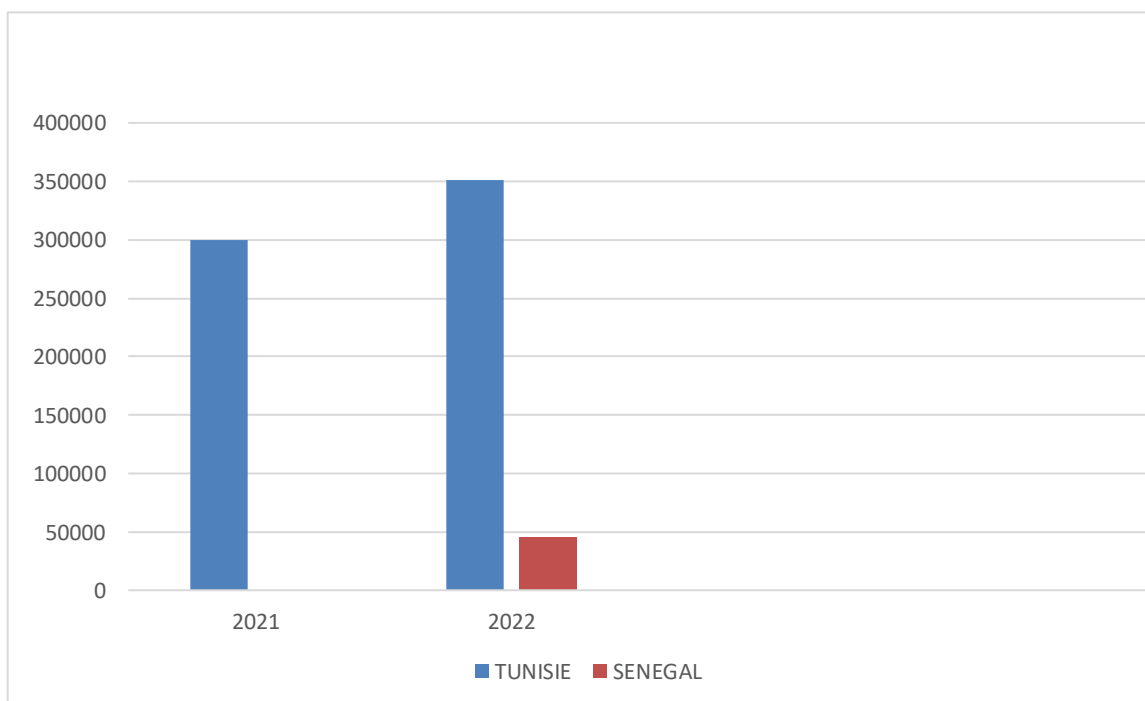
➤ Produits d'écritures

Tableau 8 : ce tableau représente le volume d'exportation des produits de d'écritures de l'entreprise FABS dans les années 2021 et 2022 en MDA.

Pays/année	2021	2022
Dakar	0	45000
Tunisie	300080	350640

Source : données de l'entreprise FABS service production et exportation.

Figure 15 : volume d'exportation des produits de d'écriture de l'entreprise FABS dans les années 2022 et 2023.



Source : données de l'entreprise FABS service production et exportation.

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

Commentaire :

En analysant cette figure, nous pouvons dire que les années 2021 et 2022 sont connues par l'exportations des grandes quantités de produits d'écritures vers la Tunisie. Ceci est grâce au comportement similaire des consommateurs Tunisiens en matière de produits d'écritures.

Analyse :

Vers la Tunisie : Forte concentration sur les produits d'écriture pour la Tunisie suggère une adéquation entre l'offre de FABS dans cette catégorie et la demande du marché tunisien, potentiellement due à un "comportement similaire des consommateurs" comme évoqué dans l'étude qualitative. La baisse en 2022 pourrait s'expliquer par des fluctuations de la demande, des stocks constitués l'année précédente, ou un ajustement stratégique.

Vers le Sénégal : Le Sénégal apparaît comme un marché où FABS répond à un besoin structurel en produits d'archivage et de classement. L'initiation des exportations de produits d'écriture en 2022 montre une volonté de diversifier l'offre sur ce marché prometteur.

Conclusion Analytique Générale : FABS a adopté une stratégie de spécialisation de son offre export par pays. La Tunisie est un débouché majeur pour ses produits d'écriture, tandis que le Sénégal représente une opportunité significative pour ses gammes d'archivage et de classement, répondant à des besoins de marché distincts. Cette différenciation des flux de produits témoigne d'une première adaptation stratégique aux spécificités de la demande de chaque marché exploré, optimisant ainsi les chances de succès pour chaque catégorie de produits.

7. La perception du client étranger par rapport aux produits exportés par l'entreprise FABS :

L'entreprise FABS gagner la satisfaction de ses clients ... Et ce grâce aux services présentés, et délai respecté et surtout la qualité de ses produits. Toutefois, malgré tous ces avantages, le pays d'Afrique reste d'une manière générale un marché très difficile à pénétrer, vu une concurrence exacerbée des produits chinois, ainsi que les taxes douanières très élevées ... Pour

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

arriver à un résultat positif il faudra une présence permanente et un sacrifice au niveau de prix de cession et une aventure bien calculée pour pouvoir accéder au marché Africain dans les années à venir ...

Au terme des informations fournées, nous pouvons retenir que l'entreprise FABS adopte une bonne démarche en matière d'exportation.

Ceci s'explique par le fait que ses produits sont à la hauteur des exigences du marché sénégalais et Tunisien.

Section 3 : Méthodologie de recherche et analyse des résultats

Dans cette section, nous procéderons au traitement et à l'analyse des résultats issus des entretiens menés auprès des membres du personnel de l'entreprise FABS. Cette analyse a été structurée de manière à suivre l'enchaînement des questions prévues dans notre guide d'entretiens, afin d'en tirer des conclusions cohérentes et pertinentes.

1. Méthodologie de recherche

Après avoir introduit l'entreprise FABS et décrit son organisation, ses activités principales ainsi que sa démarche d'internationalisation, nous nous attacherons désormais à répondre à notre problématique centrale : « Quelles stratégies d'internationalisation l'entreprise FABS a-t-elle mises en œuvre pour pénétrer les marchés étrangers ? » Pour ce faire, on a choisi de mener une étude qualitative, approche particulièrement adaptée pour explorer en profondeur les motivations, les choix stratégiques et les défis auxquels FABS est confrontée. Les données ont été collectées à travers des entretiens ciblés avec des membres clés de l'entreprise, en utilisant un guide d'entretien structuré. Ce dernier a été conçu pour recueillir des informations précises permettant de valider ou d'invalider nos hypothèses tout en éclairant les stratégies mises en œuvre par FABS pour s'imposer sur les marchés internationaux.

1.1. Objectif de l'étude

L'objectif de cette étude est d'analyser les stratégies d'internationalisation mises en œuvre par l'entreprise FABS pour pénétrer les marchés étrangers. Plus précisément, il s'agit d'identifier les leviers stratégiques qu'elle a mobilisés pour réussir son expansion internationale. Parallèlement, cette étude vise à explorer les obstacles rencontrés par FABS dans ce processus, qu'il s'agisse de contraintes financières, réglementaires, culturelles ou liées à la concurrence. En combinant ces éléments, nous cherchons à comprendre comment FABS a su tirer parti de ses atouts tout en surmontant les défis pour s'établir durablement sur les marchés étrangers.

1.2. Choix de l'approche méthodologique

Dans toute recherche, deux approches méthodologiques principales peuvent être distinguées : l'étude qualitative et l'étude quantitative. L'étude qualitative se caractérise par une

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

exploration approfondie des phénomènes, menée auprès d'un individu ou d'un groupe restreint de personnes. Elle vise à recueillir des informations riches et significatives, permettant de mieux comprendre les motivations, perceptions et dynamiques sous-jacentes. Ces données qualitatives peuvent ensuite servir de base pour formuler des hypothèses qui pourront être testées de manière plus structurée dans une étude quantitative.

En revanche, l'étude quantitative repose sur la mesure et l'analyse statistique des opinions, attitudes ou comportements d'un échantillon représentatif d'une population donnée. Cette méthode est souvent utilisée pour valider ou infirmer des hypothèses formulées initialement, en s'appuyant sur des données chiffrées et généralisables. Ainsi, ces deux approches complémentaires permettent de combiner une compréhension approfondie des contextes (qualitatif) avec une validation objective et mesurable des résultats (quantitatif).¹³⁰

Étant donné la nature de notre sujet de recherche, on a choisi d'adopter une approche qualitative centrée sur des entretiens. Cette méthode nous permet de collecter les opinions, interprétations et suggestions des personnes interrogées, tout en offrant une compréhension fine et approfondie des stratégies mises en œuvre et des défis rencontrés par FABS dans son processus d'internationalisation. La recherche qualitative se caractérise par son aspect exploratoire et sa capacité à fournir des informations riches et contextualisées.

Cette approche méthodologique nous permet de plonger au cœur des perspectives, expériences et interprétations des personnes interrogées, offrant ainsi une vision riche et détaillée de notre sujet d'étude.

Afin de consolider la fiabilité de nos résultats issus de l'analyse qualitative, nous enrichirons notre réflexion en intégrant une évaluation de l'environnement global dans lequel FABS s'inscrit. Par ailleurs, nous examinerons les indicateurs clés de performance de l'entreprise, permettant ainsi de croiser les données qualitatives avec des éléments mesurables et objectifs. Cette démarche vise à garantir une compréhension plus complète et nuancée des stratégies et défis liés à son processus d'internationalisation.

Étant donné que notre recherche se concentre sur les stratégies d'internationalisation de

¹³⁰ CLAUDE Demeure : *marketing*, édition DUNOD , 6eme édition, paris, 2008, p53

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

FABS, nous avons choisi de centrer notre étude sur cette entreprise. Notre objectif est d'examiner et d'analyser les leviers stratégiques qu'elle a mobilisés pour réussir son expansion sur les marchés étrangers, ainsi que les défis auxquels elle a été confrontée.

Cela nécessite une approche qualitative, impliquant des entretiens avec un échantillon restreint de cadres et collaborateurs clés de FABS. Ces interactions nous permettront de recueillir des données précieuses et d'obtenir des perspectives internes approfondies sur les stratégies mises en œuvre par l'entreprise pour pénétrer et s'établir durablement sur les marchés internationaux.

1.3. Les techniques de collecte des données

Les techniques de collecte de données dans le cadre d'une étude qualitative sont variées, incluant notamment les entretiens individuels, les entretiens de groupe, les techniques associatives et les techniques projectives. Dans notre cas, nous avons opté pour les entretiens comme principal outil de recherche, car cette méthode est particulièrement adaptée à une analyse qualitative. Elle nous permet d'explorer en profondeur notre thème, centré sur les stratégies d'internationalisation de FABS, en mettant l'accent sur les dimensions cognitives des répondants. À travers des questions ciblées, nous avons pu mobiliser leurs connaissances, croyances, expériences, motivations, ainsi que leur expertise dans le domaine international.

Le traitement de ces données s'est effectué en plusieurs étapes : transcription des enregistrements, sélection des éléments pertinents, analyse approfondie des réponses, et recoupement des informations issues des différents entretiens. Cette démarche nous a permis de synthétiser les résultats obtenus pour chaque question et de les regrouper de manière cohérente afin de répondre efficacement à nos objectifs de recherche.

« L'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée ».¹³¹

1. L'entretien

¹³¹ THIETAR (R. A) et COLL, « méthodes de recherche en management », édition DUNOD, 2003, page 235

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

L'interview, également appelée entretien ou entrevue, est définie comme un échange oral en tête-à-tête entre deux personnes, où l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet spécifique préalablement défini. Il s'agit d'une discussion structurée, utilisée comme méthode d'investigation pour collecter des données verbales en lien avec les objectifs de recherche fixés. À ce titre, des exemples tels que l'interrogatoire mené par un médecin ou le questionnement d'un examinateur lors d'une évaluation relèvent également du principe de l'interview.

L'entretien consiste ainsi en une séance de questionnement ciblé, adressée à une personne ou à un groupe sélectionné dans le cadre d'une recherche. Son objectif principal est de recueillir des informations permettant de valider ou d'invalider les hypothèses formulées. Cet outil se distingue par sa capacité à capter des données personnelles, parfois intimes, liées à un sujet précis ou aux traits caractéristiques de la personne interrogée (personnalité, mentalité, comportement). L'interaction directe avec l'interviewé est donc essentielle, car elle repose sur une relation interpersonnelle qui nécessite une compréhension approfondie du contexte social et culturel de l'individu concerné. Le chercheur doit ainsi être attentif à ces dimensions pour garantir la pertinence et la fiabilité des informations recueillies.¹³²

2. Types d'entretien :

Le choix parmi les différents types d'entretiens dépend des objectifs fixés, de l'étape de la recherche, du degré de profondeur souhaité pour les informations, ainsi que de la nature des données recherchées.

I. Entretien non directif

Il repose généralement sur un thème central, décliné en quelques sous-thèmes prédéfinis, autour desquels l'interviewé est invité à s'exprimer tour à tour. Ce type d'entretien se caractérise par une structure légèrement plus organisée, réduisant ainsi le degré de liberté par rapport à une approche totalement libre. Il est souvent utilisé pour recueillir des informations ou des opinions d'ordre général, permettant notamment d'identifier ou de valider des hypothèses préliminaires qui seront ensuite explorées de manière plus systématique.

¹³² OUACHRINE, (H) et CHABANI (S) : guide de méthodologie de la recherche en science Sociales, Alger, 1 ère édition, 2013, p.72

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

Toutefois, il laisse une certaine latitude à la personne interrogée, qui peut s'exprimer librement sur le sujet qui lui est proposé. Cette flexibilité en fait un outil précieux pour explorer des thématiques peu documentées ou mal connues, aidant ainsi à mieux cerner et définir un sujet de recherche.

II. Entretien semi directif

Elle se rapproche du type précédent, mais avec un degré de liberté plus restreint : l'interviewé est invité à répondre de manière directe à des questions précises, bien que celles-ci demeurent relativement larges. Contrairement aux formats plus ouverts, il ne doit pas s'écarter du cadre fixé par chaque question ni associer librement des idées selon son inspiration. Ce type d'entretien, comme son nom l'indique, se situe à mi-chemin entre le non-directif et le directif. En pratique, il combine souvent les deux approches pour optimiser la collecte des données.

Cet entretien est appelé semi-directif, car il équilibre structure et flexibilité. L'objectif est de recueillir des informations tout en explorant, à travers des questions ciblées, des points spécifiques liés aux hypothèses préétablies (un exemple sera présenté ultérieurement). Le chercheur pose peu de questions directes, laissant une certaine liberté à l'interviewé dans ses réponses, tout en demandant des explications, des arguments ou des exemples pour enrichir et approfondir les propos.

Dans le cadre de notre travail, nous avons choisi d'adopter ce format semi-directif. Pour cela, nous avons élaboré un guide d'entretien structuré à l'avance, où chaque question est posée dans un ordre précis. Toutefois, nous avons accordé une marge de manœuvre à nos interlocuteurs pour qu'ils puissent développer leurs réponses, tout en restant dans le cadre défini. Ce choix s'explique par sa capacité à fournir des réponses à la fois précises et riches en contenu.

2 Déroulement de l'étude terrain

Une fois l'outil de recherche identifié pour notre étude, il est essentiel de définir les modalités pratiques de déroulement des entretiens. Cela implique la préparation d'un guide d'entretien structuré, intégrant des questions clés alignées sur notre problématique, ainsi que la mise en place des méthodes d'analyse et de traitement des données recueillies. Dans cette optique, nous avons organisé le déroulement de nos entretiens de la manière suivante :

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

2.1 La date et temps de l'entretien

La date : Les entretiens sont déroulés le 10 mai 2025.

Le temps : Les premières minutes de l'entretien ont été dédiées à l'explication de l'objet de notre recherche, des thèmes qui allaient être abordés et de l'utilisation qui serait faite des propos recueillis dans le cadre de l'analyse. Cette étape initiale a joué un rôle clé dans l'établissement d'un climat de confiance avec les participants, facilitant ainsi un échange constructif. Chaque phase de l'entretien a été soigneusement planifiée et répartie dans le temps comme suit :

Préambule : Une durée de cinq (05) minutes a été consacrée à cette étape introductive. Elle a permis aux participants de présenter brièvement leur entreprise et ses objectifs, tout en clarifiant le contexte de l'étude.

Déroulement : Environ quatre-vingt-dix (90) minutes ont été allouées à cette partie centrale de l'entretien. Ce temps a été utilisé pour approfondir les questions spécifiques liées à notre problématique, permettant ainsi de recueillir des informations riches et détaillées sur les stratégies et défis d'internationalisation de FABS.

Terminaison : Les cinq (05) dernières minutes ont été réservées à la clôture de l'entretien. Cette phase a offert aux personnes interrogées l'opportunité de partager leurs dernières réflexions, impressions ou suggestions, tout en concluant l'échange de manière positive et respectueuse.

2.2 Traitement de données

Nous avons eu recours à la technique de synthèse pour traiter les réponses recueillies auprès de l'encadrante.

2.3 Élaboration du guide de l'entretien

Le guide d'entretien est articulé en trois parties bien distinctes. La première partie vise à introduire l'objet de la recherche, accompagné d'une formule de politesse pour souligner le caractère scientifique et confidentiel des informations recueillies lors des échanges.

La deuxième partie se concentre sur les différents thèmes directement liés à nos hypothèses de

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

recherche. Ces thèmes ont été soigneusement sélectionnés pour explorer des questions spécifiques, a savoir :

- **Axe 1: L'entreprise FABS**
- **Axe 2: marchés cibles et leur sélection**
- **Axe 3: stratégies d'internationalisation**
- **Axe 4: facteurs clés de succès**
- **Axe 5: défis rencontrés**
- **Axe 6: résultats et performances**

Notre étude est basée sur un entretien effectué avec Directeur exécutif de la succursale commerciale d'Alger, après la collection des informations qui sont les réponses aux questions du guide d'entretien, on va analyser ces données d'une manière descriptive :

Le profil de l'interviewer :

- TALEB BAHMED OMAR
- Directeur exécutif de la succursale commerciale d'Alger depuis 2016 et chargé du dossier d'exportation depuis 2018.
- Depuis 1991 dans l'entreprise.
- Il s'occupe des opérations d'exportations, et la recherche et le développement des produits FABS.

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

N° de question	Questions	Réponses
Axe 1: L'entreprise FABS		
1	Quelles sont les principales raisons qui ont poussé FABS à s'internationaliser ?	<p>Concurrence accrue et suffisance du marché algérien.</p> <p>Recherche de nouveaux marchés et de croissance et la disponibilité d'une demande avérée</p> <p>Facilitation réglementaire et encouragement à l'export par l'Algérie.</p>
2	En quelle année FABS a-t-elle réalisé sa première exportation ? Quel était le marché cible ?	Première exportation significative en 2021 vers la Tunisie.
3	Quels sont les produits les plus réussis à l'exportation, par ordre décroissant ?	<p>1.Produits d'écriture (principalement vers la Tunisie).</p> <p>2.Produits de classement (vers le Sénégal et la Tunisie).</p> <p>3.Produits d'archivage (principalement vers le Sénégal).</p>
4	Les produits exportés suivent-ils un processus standard ou varient-ils selon les exigences des clients ?	Les produits exportés suivent majoritairement un processus standard (produits de la gamme existante). Les adaptations concernent surtout le packaging et la conformité réglementaire plutôt que le produit lui-même.

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

Axe 2: marchés cibles et leur sélection		
5	<p>Quelles sont les principales difficultés rencontrées lors de l'affrètement des navires ?</p>	<p>Complexité administrative et documentaire</p> <p>Congestion dans les ports d'embarquement ou de débarquement</p> <p>Volatilité des coûts de fret maritime</p> <p>Disponibilité limitée des navires et des espaces conteneurs</p>
6	<p>Comment FABS choisit-elle ses marchés cibles ? Quels critères sont pris en compte (demande, concurrence, proximité culturelle, etc.) ?</p>	<p>Proximité géographique et logistique.</p> <p>Proximité culturelle et linguistique.</p> <p>Potentiel de marché et demande identifiée (notamment via les foires).</p> <p>Accords commerciaux et facilités d'accès (ZALE, subventions).</p> <p>Opportunités directes (contacts issus des foires/réseaux sociaux).</p>
7	<p>Existe-t-il des exigences techniques ou réglementaires spécifiques sur les marchés étrangers visés ? Si oui, comment FABS y répond-elle ?</p>	<p>Non, FABS adapte le packaging et l'étiquetage pour la conformité. Les documents d'exportation (certificat d'origine, facture, liste de colisage, connaissance) sont préparés selon les besoins.</p>
Axe 3: stratégies d'internationalisation		

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

9	Quels modes d'entrée FABS utilise-t-elle pour pénétrer les marchés étrangers (exportation directe/indirecte, création de filiales, partenariats, etc.) ?	Exportation directe vers ses clients importateurs/distributeurs (ROMOU au Sénégal, PAPERCHASE TRADING en Tunisie).
10	Les produits/services de FABS sont-ils modifiés pour répondre aux spécificités des marchés étrangers ? Si oui, quelles sont les bases de ces modifications (gamme, emballage, marquage, etc.) ?	Les modifications sont mineures et concernent principalement l'emballage et le marquage pour la conformité, plutôt qu'une adaptation de la gamme ou des caractéristiques du produit.
11	Quelle stratégie d'exportation FABS adopte-t-elle ?	Stratégie d'internationalisation progressive, focalisée sur la qualité produit comme différenciateur, et une pénétration prudente des marchés.
12	Comment FABS positionne-t-elle ses produits/services par rapport à la concurrence sur les marchés étrangers ?	Positionnement axé sur la qualité pour se distinguer, notamment face à une concurrence potentiellement axée sur les prix comme la concurrence chinoise en Afrique.
Axe 4: facteurs clés de succès		
15	Comment FABS gère-t-elle les coûts logistiques et les délais de transport pour rendre ses produits compétitifs ?	Utilisation d'Incoterms optimisés (CFR, CPT) et collaboration avec des transitaires pour les meilleures offres de transport. Les subventions au transport (jusqu'à 50%) sont un levier.

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

16	Quels incoterms FABS utilise-t-elle dans ses transactions internationales ?	CFR (Cost and Freight) pour le Senegal. CPT (Carriage Paid To) pour la Tunisie.
17	Quels modes de paiement FABS privilégie-t-elle dans ses opérations d'exportation (ex. : cash transfer, lettre de crédit, etc.) ?	Virement Bancaire Libre. Lettre de Crédit Irrévocable.
Axe 5: défis rencontrés		
18	Quels sont les principaux défis rencontrés par FABS dans son processus d'internationalisation ?	Concurrence exacerbée (notamment produits chinois). Taxes douanières élevées sur certains marchés (Afrique en général). Difficulté à pénétrer les marchés africains. Nécessité d'une présence permanente et de sacrifices sur les prix de cession pour accéder au marché africain. Ruptures de stock de matière première. Politique de crédit de paiement à revoir par rapport aux concurrents
20	Avez-vous rencontré des problèmes liés à la contrefaçon ou à la propriété intellectuelle dans les marchés étrangers ? Si oui, comment les avez-vous gérés ?	Non, pas vraiment

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

Axe 6: résultats et performances		
24	Quelle est la perception des clients étrangers vis-à-vis des produits/services de FABS ?	Les clients sont satisfaits de la qualité des produits, des services présentés et du respect des délais
Axe 7 : Avenir et perspectives		
25	FABS envisage-t-elle de diversifier davantage ses marchés cibles à l'avenir ? Si oui, quels pays ou régions sont prioritaires ?	Oui, une volonté de continuer à explorer de nouveaux marchés en Afrique de l'Ouest. L'objectif est d'accéder au marché Africain dans les années à venir.

2.4 L'analyse des résultats

L'engagement de la SARL FABS dans une démarche d'internationalisation, bien que relativement récent, a déjà produit des résultats tangibles et mis en lumière des dynamiques importantes pour son développement futur. Le diagnostic de sa stratégie d'internationalisation actuelle révèle plusieurs points clés :

2.4.1 Validation de l'Opportunité d'Exportation et Premiers Succès Commerciaux

Analyse des Résultats :

L'étude de cas de FABS révèle que les raisons qui ont poussé l'entreprise à s'internationaliser sont multifactorielles. Si la perception d'une demande existante sur certains marchés étrangers (notamment via les foires et les contacts sur les réseaux sociaux) a joué un rôle indéniable de catalyseur et de validation, elle ne constitue pas l'unique moteur. Des facteurs internes, tels que la concurrence accrue et la recherche de relais de croissance face à une potentielle saturation du marché algérien, ont également pesé dans la balance. De plus, l'environnement national, avec les facilitations réglementaires et les encouragements à l'export, a créé un contexte favorable.

vérification des hypothèses H1 & H2 :

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

- Pourquoi FABS a-t-elle décidé de s'internationaliser ?" FABS s'est internationalisée pour une combinaison de raisons : saturer le marché national, répondre à des opportunités de demande externe, et bénéficier d'un environnement national incitatif.

H1 : "FABS a décidé de s'internationaliser principalement en réponse à la demande croissante pour ses produits observée dans les marchés cibles." **Cette hypothèse est partiellement confirmée.** La demande observée a été un facteur important et un déclencheur, mais pas la principale ni l'unique raison. Elle s'est combinée à des motivations internes ("push").

- "La démarche d'internationalisation de FABS découle-t-elle principalement d'une stratégie proactive et planifiée à long terme, ou est-elle plutôt une réponse adaptative aux opportunités de marché qui se présentent ?" La démarche de FABS illustre davantage une réponse adaptative et une saisie d'opportunités.

H2 : "L'internationalisation de FABS est principalement guidée par une réactivité opportuniste aux dynamiques de marché." **Cette hypothèse est largement confirmée.** La participation aux foires, la réaction aux contacts via les réseaux sociaux, et le choix de marchés où une demande ponctuelle a été identifiée (comme l'archivage au Sénégal) témoignent d'une approche où la réactivité aux signaux du marché prévaut sur une planification stratégique extensive et formalisée à long terme. L'entreprise s'est engagée sur la base d'opportunités concrètes plutôt qu'en suivant un plan d'expansion international rigoureusement préétabli des années à l'avance.

Les exportations concrétisées vers la Tunisie (principalement des produits d'écriture) et le Sénégal (produits d'archivage et de classement en tête) démontrent que la stratégie d'identification et de pénétration de ces marchés a été globalement pertinente. FABS a réussi à :

- Identifier une demande réelle : Les volumes exportés, notamment la forte demande en produits d'archivage au Sénégal, confirment que FABS a su cibler des besoins non ou mal satisfaits.
- Établir des flux commerciaux : La mise en place de relations avec des importateurs-distributeurs (ROMOU, PAPERCHASE TRADING) et l'utilisation de processus d'exportation structurés (Incoterms, modes de paiement) témoignent d'une capacité

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

opérationnelle.

- Obtenir la satisfaction client : La perception positive des clients étrangers quant à la qualité des produits et au respect des délais est un indicateur de succès important pour la pérennisation de ces relations.
- Exploiter les avantages comparatifs : La qualité des produits, combinée aux facilités réglementaires algériennes à l'export et à la proximité de certains marchés, a constitué un levier efficace.

2.4.2 Une Stratégie d'Internationalisation Progressive et Prudente, Typique des PME : Diagnostic de la Stratégie :

FABS a adopté une approche d'internationalisation qui s'aligne sur les modèles classiques d'expansion des PME :

- Modèle par étapes (type Uppsala) : Passage d'une absence d'exportation à des exportations sporadiques (via foires) puis à l'établissement de canaux plus réguliers sur des marchés géographiquement et/ou culturellement proches.
- Faible engagement initial en ressources : Les investissements se sont concentrés sur la prospection et l'adaptation logistique, avec une adaptation produit encore limitée, ce qui est cohérent avec une gestion prudente des risques.
- Concentration sur l'exportation directe : Ce mode d'entrée permet un meilleur contrôle et un apprentissage direct du marché, bien adapté à une phase initiale.

2.4.3 Spécialisation de l'Offre par Marché Cible :

Analyse des Résultats :

La différenciation des produits exportés (écriture vers la Tunisie, archivage/classement vers le Sénégal) indique une première forme d'adaptation stratégique à la demande spécifique de chaque marché. Cela montre une capacité d'écoute et une flexibilité de l'entreprise pour

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

maximiser ses chances de succès en fonction des opportunités locales.

2.4.4 Identification des Leviers Clés de Succès et des Points d'Amélioration :

Diagnostic des Facteurs Clés :

- **Qualité Produit** : Clairement identifiée comme un avantage concurrentiel majeur et un facteur de satisfaction client.
- **Participation aux Foires** : Un outil de prospection efficace pour l'identification d'opportunités et la prise de contact.
- **Réactivité et Exploitation des Opportunités** : La capacité à saisir les demandes entrantes a été déterminante.
- **Partenariats Logistiques (Transitaires)** : Essentiels pour gérer la complexité du transport international.
- **Points d'Amélioration Identifiés (via l'analyse SWOT et les défis)** :

Notoriété en B2C et Marketing sur les marchés cibles : Encore limités, nécessitant un renforcement.

Gestion des stocks de matière première : Des ruptures peuvent impacter la capacité à répondre à la demande export.

Politique de crédit de paiement : À revoir pour s'aligner sur les pratiques concurrentielles des marchés cibles.

2.4.5 Les Défis Inhérents aux Marchés Africains et à la Concurrence Internationale :

Analyse des Résultats et Défis :

Bien que FABS ait réussi à exporter et à satisfaire ses premiers clients, son parcours n'est pas exempt de défis. L'étude de cas, notamment via l'analyse SWOT et les commentaires sur les

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

marchés africains, met en lumière plusieurs obstacles.

La stratégie d'internationalisation, bien que prometteuse, se heurte aux réalités des marchés africains :

- Forte concurrence (notamment chinoise) : Exige une différenciation claire (qualité) et potentiellement une adaptation des prix.
- Taxes douanières et complexité administrative : Peuvent constituer des freins malgré les accords régionaux.
- Nécessité d'une présence et d'un engagement à long terme : Pénétrer durablement ces marchés demande du temps, des investissements continus et une compréhension approfondie des dynamiques locales.

Vérification de l'hypothèse H3 :

"Quels sont les obstacles majeurs que FABS a rencontrés à l'international ?" Les obstacles majeurs identifiés incluent la forte concurrence, notamment celle des produits à bas prix (produits chinois en Afrique), ce qui induit une pression pour ajuster les prix de cession afin de rester compétitif. S'ajoutent à cela la complexité logistique inhérente au transport international (malgré l'appui de transitaires) et les taxes douanières élevées sur certains marchés. Des défis internes comme les potentielles ruptures de stock de matière première et la nécessité de revoir la politique de crédit de paiement face aux pratiques concurrentielles ont également été notés comme impactant les opérations d'exportation.

H3 : "Les principaux défis que FABS a rencontrés dans les marchés étrangers incluent les réglementations douanières complexes et les problèmes de contrefaçon." **Cette hypothèse est infirmée dans sa formulation actuelle.** Si des taxes douanières peuvent subsister, l'impact des "réglementations douanières complexes" comme obstacle principal pour FABS est atténué par l'appui de transitaires spécialisés et, aussi, par les facilités offertes dans le cadre des accords commerciaux régionaux (par exemple, la ZALE pour la Tunisie et l'accès à la CEDEAO via le Sénégal).. De plus, aucun problème lié à la contrefaçon n'est détecté dans le cadre de cette étude.

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

Les défis prédominants pour FABS semblent être d'ordre concurrentiel (intensité, prix) et opérationnel/logistique (gestion des flux, coûts de transport), plutôt que des obstacles majeurs liés à la complexité réglementaire directe ou à la violation de la propriété intellectuelle.

Conclusion Diagnostique Générale :

La stratégie d'internationalisation de la SARL FABS est à un stade prometteur mais encore initial. L'entreprise a démontré sa capacité à identifier des opportunités, à exporter ses produits avec succès sur des marchés ciblés et à satisfaire ses premiers clients internationaux. Sa démarche progressive, axée sur la qualité et l'exploitation des avantages comparatifs, est judicieuse pour une PME.

L'étude de cas de FABS confirme que les modes d'internationalisation des entreprises algériennes s'inscrivent souvent dans une logique d'exportation directe prudente, avec une adaptation progressive et une importance accordée aux réseaux et aux opportunités concrètes. Pour pérenniser et amplifier ses succès, FABS devra continuer à affiner sa stratégie, notamment en renforçant sa connaissance des marchés, en structurant davantage sa fonction export, et en développant des réponses spécifiques aux défis concurrentiels et logistiques.

Cependant, pour pérenniser et amplifier ces succès, FABS devra :

- Consolider sa position sur les marchés existants en renforçant ses relations partenariales et ses actions marketing.
- Structurer davantage sa fonction export en interne à mesure que les volumes augmentent.
- Affiner sa stratégie de pénétration pour les marchés africains, en tenant compte des défis concurrentiels et en envisageant potentiellement des adaptations produites plus poussées.

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

- Continuer une veille active pour identifier de nouvelles opportunités et anticiper les risques.

Le diagnostic actuel montre que les fondations sont posées. La prochaine phase sera celle de la consolidation, de l'optimisation et de l'expansion calculée pour transformer ces premières incursions en une présence internationale durable et rentable.

3. Recommandation

Au terme de ce diagnostic de la stratégie d'internationalisation de la SARL FABS, et considérant les défis identifiés ainsi que les opportunités qui se dessinent, plusieurs recommandations peuvent être formulées pour permettre à l'entreprise de consolider sa présence internationale, d'améliorer ses performances à l'export et d'anticiper les évolutions futures. Ces recommandations s'articulent autour de plusieurs axes stratégiques et opérationnels :

1. Renforcement de l'Intelligence de Marché et de la Veille Stratégique :

Recommandation : Mettre en place un système structuré de veille concurrentielle, commerciale et réglementaire pour les marchés cibles actuels et potentiels.

Actions Suggérées : Suivre activement les tendances de consommation, les initiatives des concurrents (locaux et internationaux), les évolutions des cadres réglementaires et tarifaires, et les indicateurs macroéconomiques des pays visés. Utiliser ces informations pour adapter de manière proactive les stratégies produits, prix, et de pénétration.

2. Optimisation de la Stratégie Produit et Marketing pour l'International :

Recommandation : Évaluer de manière continue l'adéquation de l'offre produit aux spécificités des marchés exports et renforcer la notoriété de la marque FABS.

Actions Suggérées :

Recueillir systématiquement les retours des distributeurs et, si possible, des clients finaux pour identifier les besoins d'adaptation produit (formats, design, fonctionnalités) ou les opportunités d'innovation ciblée.

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

Développer des supports marketing spécifiques pour chaque marché cible (en langues locales si pertinent) et intensifier les actions de communication pour accroître la visibilité de la marque au-delà de sa réputation de qualité.

Envisager des stratégies de co-marketing avec les distributeurs locaux.

3. Consolidation et Développement des Partenariats Stratégiques :

Recommandation : Solidifier les relations avec les partenaires clés de la chaîne de valeur internationale.

Actions Suggérées : Renforcer la collaboration avec les distributeurs actuels par un soutien accru et des objectifs partagés. Continuer à entretenir des relations de confiance avec les transitaires pour optimiser la logistique et les coûts. Explorer des partenariats potentiels qui pourraient faciliter l'accès à de nouveaux segments ou marchés.

4. Diversification Géographique Prudente et Stratégique :

Recommandation : Poursuivre l'expansion internationale de manière mesurée et basée sur une analyse rigoureuse.

Actions Suggérées : Tout en consolidant les positions en Tunisie et au Sénégal, FABS devrait continuer d'explorer de nouvelles opportunités en Afrique, en priorisant les marchés présentant un équilibre favorable entre potentiel, facilité d'accès et risques maîtrisables. Chaque nouvelle entrée de marché devrait être précédée d'une étude de faisabilité approfondie.

5. Optimisation des Processus Opérationnels et Logistiques :

Recommandation : Améliorer continuellement l'efficacité des opérations d'exportation.

Actions Suggérées : Rationaliser la gestion documentaire, fluidifier la communication interne et externe liée à l'export, et chercher constamment des optimisations dans la chaîne logistique

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

pour réduire les délais et les coûts, notamment en travaillant sur la gestion des stocks de matières premières pour éviter les ruptures.

6. Gestion Proactive des Risques Financiers et Commerciaux :

Recommandation : Minimiser l'exposition aux risques inhérents au commerce international.

Actions Suggérées : Continuer d'utiliser des modes de paiement sécurisés (lettres de crédit) pour les nouveaux clients ou les marchés plus risqués. Revoir et adapter la politique de crédit de paiement pour qu'elle soit compétitive tout en maîtrisant le risque client. Envisager des instruments de couverture contre le risque de change si les volumes d'exportation augmentent significativement.

7. Développement Continu des Compétences Internes en Commerce International :

Recommandation : Renforcer l'expertise interne pour soutenir la croissance des activités d'exportation.

Actions Suggérées : Mettre en place des programmes de formation continue pour les équipes impliquées dans l'export (commercial, logistique, finance) sur les aspects techniques, réglementaires et culturels du commerce international. Selon la croissance, envisager de structurer plus formellement une cellule export dédiée.

8. Adopter une Culture d'Agilité et de Flexibilité :

Recommandation : Maintenir et cultiver une capacité d'adaptation rapide aux évolutions des marchés.

Actions Suggérées : Encourager la flexibilité organisationnelle pour pouvoir s'ajuster rapidement aux fluctuations de la demande, aux nouvelles opportunités ou aux contraintes imprévues sur les marchés étrangers. Favoriser une culture d'apprentissage continu à partir des expériences d'exportation.

En mettant en œuvre ces recommandations, la SARL FABS sera mieux armée pour surmonter les défis futurs, capitaliser sur ses succès initiaux, et inscrire son développement international

CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE FABS

dans une perspective de croissance durable et rentable.

Conclusion du chapitre :

Ce chapitre a mis en lumière la démarche pragmatique et évolutive de la SARL FABS dans son processus d'internationalisation, révélant une stratégie d'exportation orientée vers la saisie d'opportunités et la valorisation de la qualité de ses produits. À travers l'analyse de ses opérations vers la Tunisie et le Sénégal, nous avons observé comment FABS adapte ses choix d'Incoterms, tels que CFR et CPT, pour optimiser la gestion des coûts et des responsabilités logistiques en fonction de la destination.

La sélection de ses marchés cibles, guidée par une combinaison de proximité géographique et culturelle ainsi que par la perception d'une demande spécifique, témoigne d'une approche calculée pour minimiser les risques initiaux. L'utilisation de modes de paiement internationaux comme le virement bancaire et la lettre de crédit irrévocable, ainsi que la collaboration avec des transitaires spécialisés pour la gestion documentaire et logistique, confirment l'engagement de FABS à sécuriser et professionnaliser ses transactions à l'export.

Ainsi, cette étude démontre que FABS, bien qu'à un stade initial de son expansion internationale, suit une approche méthodique et adaptative, cherchant à optimiser ses opérations tout en répondant de manière ciblée aux besoins des marchés explorés. Cette démarche reflète une volonté de construire une présence internationale durable, basée sur la qualité de son offre et une gestion rigoureuse de ses processus d'exportation.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

L'internationalisation des entreprises apparaît aujourd'hui comme une démarche incontournable pour assurer leur croissance et leur pérennité dans un environnement économique mondialisé. Ce processus, loin d'être linéaire, nécessite une réflexion stratégique approfondie quant aux motivations, aux modes d'entrée, à l'adaptation aux marchés cibles et à la gestion des risques inhérents. Pour les petites et moyennes entreprises (PME) en particulier, l'aventure internationale représente à la fois un gisement d'opportunités considérables et un ensemble de défis spécifiques à relever.

La partie théorique de ce mémoire a permis d'explorer les fondements conceptuels de l'internationalisation, depuis les motivations qui incitent les entreprises à franchir les frontières jusqu'aux différentes stratégies (internationale, multidomestique, globale, transnationale) et aux modes d'entrée (exportation, licences, investissements directs). Nous avons également analysé les facteurs clés de succès ainsi que les obstacles fréquemment rencontrés par les entreprises, notamment les PME, dans leur quête de développement international.

L'étude de cas de la SARL FABS, entreprise algérienne spécialisée dans la fabrication d'articles de bureau et scolaires, a constitué le cœur de notre analyse empirique. Elle a permis d'illustrer concrètement la manière dont une PME nationale aborde son internationalisation. Nous avons diagnostiqué les raisons qui ont conduit FABS à exporter, sa démarche de sélection des marchés (Tunisie et Sénégal), les stratégies opérationnelles mises en œuvre (exportation directe, choix des Incoterms tels que CFR et CPT, modes de paiement), ainsi que les défis concurrentiels et opérationnels auxquels elle a dû faire face.

Cette analyse empirique a permis de répondre à la problématique centrale : « Quelles stratégies d'internationalisation l'entreprise FABS a-t-elle mises en œuvre pour pénétrer les marchés étrangers ? » Nous avons ainsi démontré que FABS a adopté une approche progressive de l'internationalisation, marquée par une forte réactivité face aux opportunités de marché et par la valorisation de la qualité de ses produits comme principal levier de différenciation.

CONCLUSION GENERALE

La vérification de nos hypothèses a apporté les éclairages suivants :

- H1 (FABS a décidé de s'internationaliser principalement en réponse à la demande croissante pour ses produits observée dans les marchés cibles) a été partiellement confirmée. Si la demande externe a été un catalyseur, des facteurs internes, tels que la saturation du marché domestique et la recherche de nouvelles opportunités de croissance, ont également joué un rôle déterminant.
- H2 (L'internationalisation de FABS est principalement guidée par une réactivité opportuniste face aux dynamiques de marché) a été largement confirmée. La démarche de FABS s'apparente en effet davantage à une saisie d'opportunités qu'à une planification stratégique exhaustive à long terme lors de ses premières incursions.
- H3 (Les principaux défis que FABS a rencontrés dans les marchés étrangers incluent les réglementations douanières complexes et les problèmes de contrefaçon) a été infirmée. Les principaux défis auxquels FABS a dû faire face se sont révélés être d'ordre concurrentiel (intensité et guerre des prix) et opérationnel/logistique, les complexités réglementaires directes ayant été atténuées par des soutiens externes et des accords régionaux. Par ailleurs, la contrefaçon n'a pas été identifiée comme un problème majeur.

Au terme de ce travail, il apparaît que la SARL FABS, bien qu'à un stade encore précoce de son développement international, a posé des bases solides pour renforcer sa présence à l'étranger. Afin de pérenniser et d'amplifier ses succès, nous avons formulé plusieurs recommandations. Celles-ci portent notamment sur le renforcement de l'intelligence de marché et de la veille stratégique, l'optimisation de sa stratégie produit et marketing à l'international, la consolidation de ses partenariats, la diversification géographique prudente, l'amélioration continue de ses processus opérationnels et logistiques, la gestion proactive des risques, ainsi que le développement des compétences internes en commerce international.

Nous espérons que cette étude de cas de la SARL FABS, en diagnostiquant ses stratégies d'internationalisation, pourra constituer une référence utile pour d'autres PME algériennes envisageant une expansion à l'étranger. Les enseignements tirés de cette expérience pourront également alimenter de futures recherches, par exemple sur l'impact des dispositifs de soutien

CONCLUSION GENERALE

à l'exportation en Algérie, l'évolution des stratégies d'adaptation produit des PME sur les marchés africains, ou encore l'analyse comparative des parcours d'internationalisation d'entreprises issues de secteurs variés en Algérie. La poursuite de ces recherches contribuera à une meilleure compréhension des leviers de succès pour les entreprises algériennes sur la scène mondiale.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- BEITONE et autres : **Dictionnaire des sciences économiques**, Edition Armand Colin, Paris, 1991.
- LEMOINE, (M), MADIES, (P), MADIES, (T) : **Les grandes questions d'économie et de finance internationales**, 3ème édition, Paris.
- BRESSY, (G), KONKUYT, (C) : **Economie d'entreprise**, 5ème édition, Edition, Paris, 2000.
- SAY, (J.B) : **Traité d'économie politique**, édition Paris, 1984.
- VAS, (A) : **Stratégie d'entreprise, Collection : Les fondamentaux business**, Edition Dunod, Paris, 2020.
- PORTER, (M.E) : **L'avantage concurrentiel**, Edition Dunod, Paris, 1985.
- HILL, (C.W.L) : **International Business: Competing in the Global Marketplace**.
- AMELON, Jean-Louis et CARDEBAT, Jean-Marie : **Les nouveaux défis de l'internationalisation: Quel développement international pour les entreprises après la crise?** De Boeck Supérieur, 2010.
- DUROUSSET, (M) : **La mondialisation de l'économie**, 2ème édition, Edition Ellipses, Paris, 2005.
- PAVEAU, (J), DUPHIL, (F) : **Exporter : Pratique du commerce international**, 21ème édition, Edition Foucher, Vanves, 1998.
- Dunning J H : **International Business in a Changing World Environment, Multinationals, Technology an Competitiveness**, Unwin Hyman Ltd. London, 1988.
- PENROSE, Edith Tilton et PITELIS, Christos (ed.) : **The growth of the firm: the legacy of Edith Penrose**, Oxford University Press, USA, 2002.
- LEGRAND (Ghislaine) et MARTINI (Huber) : **Gestion des opérations de commerce international**, Dunod, Paris, 2008.
- Krugman (Paul R), Obstfeld (Maurice) et Melitz (Marc J) : **Economie internationale**, Pearson Education, France, 2012.
- BOUGLET (JOHAN) : **La stratégie d'entreprise : diagnostic stratégique**,

BIBLIOGRAPHIE

- stratégies business, stratégies corporate, mise en oeuvre de ces stratégies** , 3ème édition, Gualino éditeur, 2013.
- VOISIN (Michel) : **L'internationalisation des économies. In : Analyse économique et historique des sociétés contemporaines**, Armand Colin, 2010.
 - Porter (Michael) : **L'avantage concurrentiel des nations**, Inter Éditions, Paris, 1993.
 - Croué (Charles) : **Marketing international**, 4e édition, De Boeck Université, Bruxelles, 2003.
 - Hamel (Gary) et Prahalad C K : **La conquête du futur**, Inter-Editions, Paris 1995.
 - Pasco-Berho C : **Marketing international**, 4ème édition Dunod, Paris, 2002.
 - Julien (Pierre-André) : **Pour des PME de classe mondiale. Recours à de nouvelles technologies**, Les Éditions Transcontinentales et la Fondation de l'Entrepreneurship, Québec, 1994.
 - LEROY (Frédéric) : **Les stratégies d'entreprises** , 3eme édition, Ed DUNOD, Paris, 2008.
 - CORINNE (Pasco) : **Commerce international** , 6eme édition, Paris, 2006.
 - LEMAIRE, Jean-Paul, MAYRHOFER, Ulrike, et MILLIOT, Eric : **Stratégies d'internationalisation. Développement international des organisations, des activités et des territoires**, 3e éd., Dunod, 2012.
 - LEMAIRE, Jean-Paul : **Diagnostic et formulation de la stratégie d'internationalisation**,
 - DESGARDINS (Bruno), LEMAIRE (Jean-Paul) : **Le nouvel environnement international : développement international de l'entreprise** , Dunod, Paris, 1997.
 - PELLETIER, Arnaud et CUENOT, Patrick : **Intelligence économique, mode d'emploi**, Pearson Education France, 2013.
 - CLAUDE Demeure : **marketing**, édition DUNOD, 6eme édition, paris, 2008.
 - THIETAR (R. A) et COLL : **Méthodes de recherche en management** , édition DUNOD, 2003.
 - OUACHRINE, (H) et CHABANI (S) : **Guide de méthodologie de la recherche en science Sociales**, Alger, 1 ère édition, 2013.

BIBLIOGRAPHIE

Revus et articles :

- LEHMANN (Ralph) et SCHLANGE (Lutz) : “ Die KMU in Internationaler Wettbewerb ”, **Dans le journal Zürcher Zeitung**, 15. 10. 2002.
- Alex (Rialp) et autres : “The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research”, **in Journal of International Entrepreneurship**, 3, 2005.
- Leonidou (Leonidas C) : An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development, **Journal of Small Business Management**, 2004.
- BAYAD (Mohamed) : Internationalisation et pratiques de gestion des ressources humaines en PME, **Revue internationale**, 1997.
- LEFEBVRE (Élisabeth) et LEFEBVRE (Louis André) : Les PME, l’exportation et la création d’emploi : une analyse au niveau de l’entreprise Industrielle, **Document hors-série**, N° 26, décembre, Canada, 2000.
- Gérin-Lajoie (Paul) : L’industriel canadien et le marché international : opportunités et contraintes Gestion, **Revue Internationale de Gestion**, vol. 3, 1978.
- JOHANSON (Jan) et WIEDERSHEIM-PAUL (Finn) : “The Internationalization of the Firm : Four Swedish Cases, **in Journal of Management Studies**”, 1975.
- Bilkey (Warren J) et Tesar (George) : The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms, **Journal of International Business Studies**, vol. 8, 1977.
- Hamel (Gary) et Prahalad C K : “The Core Competence of the Corporation”, **in Harvard Business Review**, (1990).
- ALLALI, (B) : Nouvelles formes d’internationalisation des PME dans l’ère numérique, **Revue Internationale de Management et Technologie**, 2020.
- Johansson, (Jon), Mattson (Lars-Gunnar) : « Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach », **in Strategies in Global Competition, Prince Bertil Symposium**, London, Croom Helm, (1988).
- OCDE : définition de référence de l’OCDE des investissements directs internationaux,

BIBLIOGRAPHIE

Paris, 4eme Edition2008.

- JOYAL (André) : Des **PME et le défi de l'exportation**, Presses Inter Universitaires, Montréal, 1996.
- Gdoura Ahmed : Internationalisation des entreprises : Les expériences internationales et la situation de la Tunisie, Union Tunisienne de l'Industrie du Commerce et de l'Artisanat (UTICA), Rapport intermédiaire, Tunis, Octobre 2006.

Sites web :

- www.sciencepo.fr
- www.strategiedentreprise.com
- <http://www.bsi-economics.org/436-internationalisation-risque-pays-entreprises-multinationales>
- <https://fr.linkedin.com/pulse/les-risques-des-operations-de-commerce-international>
- <http://www.mincommerce.gov.dz/fichiers08/franchs.pdf>
- <https://www.lesechos.fr/2001/05/kodak-accroit-ses-investissements-dans-le-numerique-717155>
- <https://fabs-dz.com>
- <https://www.clasvit.com/a-propos>
- <https://technostationery.com/a-propos>

Travaux universitaires :

- CORMIER, (E) : L'internationalisation et l'adaptation des entreprises québécoises en Inde : Les approches, Mémoire de maîtrise ès sciences (M. Sc.), HEC Montréal, 2018.
- 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

BIBLIOGRAPHIE

Tizi-Ouzou, 2012.

- Douar (B) : Essai d'analyse du processus d'internationalisation des PME algériennes : un défi pour les compétences du dirigeant, thèse du doctorat en science économique, Université MOULOUD MAMMERI de TIZI-OUZOU, 2016.
- KHAYAT Imane : L'internationalisation des PME: vers une approche intégrative, 7eme Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Université de Montpellier, 2004.
- Janson, (Caroline) : L'influence des compétences interculturelles sur le développement international des PME manufacturières québécoises (Mémoire de maîtrise), Université du Québec à Trois-Rivières, Québec, Canada, 2017.
- ALIOUAT Boussad et BACHA Yanis : Les stratégies d'internationalisation par la colocalisation, mémoire Master en sciences de gestion, spécialité management stratégique, UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU, 2018.
- Lecerf (Marjorie) : Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation, thèse de doctorat, Université Paris I, 2006.
- IRATNI (Yamina) et MILOUDI (Thanina) : Essai d'analyse du processus d'internationalisation de l'entreprise SONATRACH GCB, Master en Science de Gestion, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2022.
- AMZIANE (Louiza) : « le cycle de vie international du produit et les stratégies d'internationalisation des entreprises : analyse du cas de Samsung électroniques », mémoire de magistère en science économiques, Université MOULOUD MAMMERI, TIZI OUZOU, 2014.
- OKACI (Dahbia) : « mise a niveau et problématique de compétitivité dans la démarche stratégique de l'entreprise industrielle algérienne face a l'économie de marché », thèse de doctorat, université MOULOUD MAMMMERI, Tizi-Ouzou, 2014.
- Mahamat (ABDELATIF) : L'implantation de filiales à l'étranger par les multinationales françaises, Université de Toulouse, 2019.
- ELOUEDJ BOUKRALED (Bloufa) : L'internationalisation des entreprises algériennes : cas Sonatrach, Mémoire Pour l'obtention du diplôme de Magister en

BIBLIOGRAPHIE

Management, Option : Marketing, Université d'Oran 2 - Mohamed Ben Ahmed, 2014.

- TOUILEB (Mehdi), OULAD DAOUD (Akram) : Analyse du processus d'exportation de produits. Cas de l'entreprise FABS, Mémoire de Licence - Sciences Commerciales, Spécialité Commerce International, École Privée de Formation Supérieure en Techniques de Gestion (EFTG-SUP), Juillet 2023.

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

Annexe 01 :

Facture domicilier



Synonyme de Qualité

صناعة الأدوات المكتبية والمدرسية
FABRICATION D'ARTICLES DE BUREAUX & SCOLAIRES

FACTURE

N° : 09-02/2022

Date : 24/10/2022

CLIENT : **Romou**
Central Park Lot 315
Avenue Malick SY - Dakar - SENEGAL

N°	Réf.	ARTICLE	Qty. / Unit.	Prix EURO.	MT. TOTAL EUR
1	22104	Boîtes à Archives en Carton Ondulé " Soft " Dos 10	6 000	0,200	1 200.00
2	22107	Boîtes à Archives en Carton Ondulé " Soft " Dos 15	3 000	0,280	840.00
3	21002	Caisse Conteneur à Archives en Carton Ondulé Brun " éco "	2 000	0,620	1 240.00
4	22253	Boîte à Archives en P.P. Alvéolaire Dos. 15 / Keepbox-Vasto	800	0,580	464.00
5	34500	Classeur a levier en Carton Marbré "Tasn'yl" Basic	1 500	0,600	900.00
6	34300	Classeur a Levier en PVC/PAP Dos 75 "Tasn'yl Pro."	480	0,650	312.00
7	35011	Classeur à 4 Anneaux En Carton Imprimé Tasn'yl Quatro	480	0,550	264.00
8	37012	Parafeurs de Signature 12 volets	3 000	0,900	2 700.00
9	37018	Parafeurs de Signature 18 volets	2 000	1,200	2 400.00
10	37024	Parafeurs de Signature 24 volets	2 000	1,300	2 600.00
11	31001	Chemise à Rabats en Carton Imprimé	2 000	0,130	260.00
12	47800	Bac à Courrier en plastique Shoc	500	0,350	175.00
13	47810	Bac à Courrier en plastique Shoc à 3 Etages Fixe	200	1,000	200.00
14	47011	Corbeille à Papier en Plastique de 11 Litres Col. Ass.	3 000	0,200	600.00
15	55104	Baguette de reliure 03-04 mm. Bte. 100	480	1,200	576.00
16	55106	Baguette de reliure 05-06 mm. Bte. 100	297	1,250	371.25
17	55108	Baguette de reliure 07-08 mm. Bte. 100	297	1,800	534.60
18	55110	Baguette de reliure 09-10 mm. Bte. 50	300	1,100	330.00
19	55112	Baguette de reliure 11-12 mm. Bte. 50	297	1,200	356.40
20	55114	Baguette de reliure 13-14 mm. Bte. 25	300	0,800	240.00
21	55116	Baguette de reliure 15-16 mm. Bte. 25	300	0,850	255.00
22	82103	Stylo à Bille Triangulaire M-821 Bleu / Bte. De 50 Pcs	500	1,200	600.00
23	81102	Stylo à Bille Triangulaire M-821 Rouge / Bte. De 50 Pcs	100	1,200	120.00
24	82101	Stylo à Bille Triangulaire M-821 Noir / Bte. De 50 Pcs	300	1,200	360.00

Condition de Livraison : CFR PORT DAKAR

Délai de Livraison : 2 semaines après Confirmation

Pays d'origine : ALGERIE

Mode de transport : PAR VOIE MARITIME

Montant Total Hors Charges : 17 898.25

Montant des Charges de Transport : 2 000.00

Montant Total CFR Euro : 19 898.25

Condition de paiement :

Transfert Libre par Virement Bancaire

Coordonnées Bancaires :

Banque CBAO / Code banque SN012

Code guichet 01302

Numéro Compte 036202247801 / RIB 55

Nos coordonnées Bancaires :

BNP PARIBAS EL DJAZAIR / Agence Rouiba 07080

RIB 00708 0000114 001 24 / Swift Code : BNPADZALXXX



SIEGE SOCIAL BERRIANE
Zone d'activités Essoudane, BP 860
Berriane 47003 W. Ghardaia
R.C : 98 B 0862083 47/00
A.I : 47040001818
N.I.F : 0 998 4708 62083 89
N.I.S : 0 996 4704 07981 12

SUCCURSALE D'ALGER
Micro zone d'activités, BP FOS
Dar El Beida 16033 W. Alger
R.C : 98 B 0862083 16/02
A.I : 16203999981

SUCCURSALE DE BOUMERDES
Cité Mohamed Babouri, Ouled Brahim
Hammadi W. Boumerdes
R.C : 98 B 0862083 35/01
A.I : 35360097163

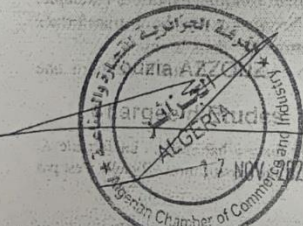
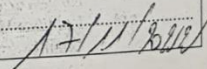
SUCCURSALE DE BLIDA
Ilot 54 section N°20 Z. A.
Beni Mered W. Blida
R.C : 98 B 0862083 09/05
A.I : 09250454201

info@fabs-dz.com
www.fabs-dz.com



BIBLIOGRAPHIE

Annexe 2 : certificat d'origine

1. Expéditeur (nom, adresse, pays de l'exportateur) SARL FABS ZONE D'ACTIVITE BERRIANE W. GHARDAIA, ALGERIE		Référence N° 118295 E SYSTEME GENERALISE DE PREFERENCES CERTIFICAT D'ORIGINE (Déclaration et certificat) FORMULE A Délivré en ALGERIE (pays) Voir notes au verso			
2. Destinataire (nom, adresse, pays) ROMOU CENTRAL PARK LOT 315 AVENUE MALICK SY DAKAR SENEGAL		3. Moyen de transport et itinéraire (si connus) Maritime CFR Port DAKAR			
4. Pour usage officiel Ventes					
5. N° d'ordre	6. Marques et numéros des colis	7. Nombre et type de colis; description des marchandises	8. Critère d'origine (voir notes au verso)	9. Poids brut ou quantité	10. N° et date de la facture
01	3080 Cartons	Fournitures de bureau selon la facture N°09-02/2022 du 24/10/2022. Domiciliation export N°: 16.19.05.20224CT00013 EUR du 14/11/2022	ALGERIE	14 945, 82 Kg	N°09-22/2022 24/10/2022
11. Certificat Il est certifié, sur la base du contrôle effectué, que la déclaration de l'exportateur est exacte.			12. Déclaration de l'exportateur Le soussigné déclare que les mentions et indications ci-dessus sont exactes, que toutes ces marchandises ont été produites en ALGERIE FABS (nom du pays) et qu'elles remplissent les conditions originaires requises par le système généralisé de préférences pour être exportées à destination de SENEGAL (nom du pays importateur)		
Lieu et date, signature et timbre de l'autorité délivrant le certificat 			Lieu et date, signature du signataire habilité 		

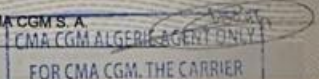
BIBLIOGRAPHIE

<p>الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الغرفة الجزائرية للتجارة و الصناعة</p> <p>شهادة تذقل السلع</p> <p>بموجب الاتفاق التجاري التفاضلي الجزائري التونسي الموقع بتونس في 04 ديسمبر 2008</p>		
<p>شهادة منشأ رقم ، № 006149</p>		<p>1_ المصدر (الاسم و العنوان الكامل، البلد) ش.ذ.م.م صناعة الأدوات المكتبية و المدرسية منطقة النشاطات بلدية بريان- و.غرداية الجزائر</p>
<p>راجع الملاحظات في الخلف قبل ملء الإستمارة</p>		
<p>2_ شهادة مستعملة للمبادلات التفاضلية بين الجزائر و تونس</p>		<p>3_ المرسل اليه (الاسم و العنوان الكامل، البلد) (اشارة اجبارية) نهج الدكتور علي التواتي عدد 07 برج شاكير سيدي حسين السيجومي ترقيم بريدي 1095 تونس</p>
<p>4_ بلد المنشأ الجزائر</p>	<p>5_ بلد الوجهة تونس</p>	<p>6_ معلومات متعلقة بالنقل (اشارة اختيارية) : نقل بري</p>
<p>7_ ملاحظات ،</p>		
<p>8_ وصف السلع (رقم ترتيبى، علامات، الأرقام، عدد و طبيعة الطرود) (1)</p>	<p>9_ كتلة خام (كغ) أو مقاييس أخرى (ل، م³ إلخ) :</p>	<p>10_ رقم و تاريخ الفاتورة</p>
<p>278 كرتونة سيالة جافة م 821 20 كرتونة عبوة حبر قلم السبورة البيضاء 12 كرتونة قلم السبورة البيضاء المجموع 310 كرتونة</p>	<p>الوزن الاجمالي 2 268.76 كغ</p>	<p>فاتورة رقم 09-05/2022 بتاريخ 29/09/2022</p>
<p>11_ تصريح المصدر انا الممضي اسفله، اصرح أن السلع المنشأ الوفا اعلاه تستوفي كل الشروط المطلوبة للحصول على هذه الشهادة.</p>	<p>12_ جهة الإصدار، توقيع و ختم الجهة المصدرة للشهادة ،</p>	<p>13_ تاشيرة الجمارك، تصريح مصادق عليه طبق الأصل. تصريح بالتصدير (2) ، نموذج رقم بتاريخ مكتب الجمارك بـ في الختم و التوقيع</p>
<p>23/11/2022 الجزائر التوقيع</p>	<p>2022</p>	<p>التوقيع</p>
<p>1_ اذكر عدد المواد أو السلع غير المعينة بدون ترتيب 2_ لا تملأ إلا اذا اقتضت القواعد الوطنية لبلد التصدير</p>		

BIBLIOGRAPHIE

Annexe 4 :

Connaissance Maritime

SHIPPER FABS SARL ZONE D ACTIVITE DE BERRIANE BP 860 099847086208389 ALGER ALGERIA		ORIGINAL BILL OF LADING		VOYAGE NUMBER OWMJ8N1MA BILL OF LADING NUMBER AGE0127875	
CONSIGNEE ROMOU CENTRAL PARK LOT 315 AVENUE MALICK SY DAKAR		EXPORT REFERENCES <div style="text-align: center;">CMA CGM</div>			
NOTIFY PARTY , Carrier not to be responsible for failure to notify ROMOU CENTRAL PARK LOT 315 AVENUE MALICK SY DAKAR		CARRIER: CMA CGM Société Anonyme au Capital de 234 988 330 Euros Head Office: 4, quai d'Arenic - 13002 Marseille - France Tel: (33) 4 88 91 90 00 - Fax: (33) 4 88 91 90 95 562 024 422 R.C.S. Marseille			
PRE CARRIAGE BY*		PLACE OF RECEIPT*		NUMBER OF ORIGINAL BILLS OF LADING	
CMA CGM FORT ST PIERRE		ALGER		THREE (3)	
VESSEL		PORT OF LOADING		FINAL PLACE OF DELIVERY*	
CMA CGM FORT ST PIERRE		ALGER		DAKAR	
MARKS AND NOS CONTAINER AND SEALS		NO AND KIND OF PACKAGES		DESCRIPTION OF PACKAGES AND GOODS AS STATED BY SHIPPER SHIPPER'S LOAD STOW AND COUNT SAID TO CONTAIN	
TLLU7767829 SEAL 1064381 FABS		1 x 40HC		3080 CARTONS	
				14945.000 3700 66.327	
				ARTICLE DE BUREAU BECS NO. - 0583119	
				FREIGHT PREPAID Shipped on Board CMA CGM FORT ST PIERRE 07-DEC-2022 CMA CGM ALGERIA As agents for the Carrier	
				<div style="font-size: 2em; opacity: 0.5;">CMA CGM</div>	
Weight in Kgs Total: 1 CONTAINER(S)		Sheet 1 of 2		14945.000 3700 66.327	
ABOVE PARTICULARS DECLARED BY SHIPPER. CARRIER NOT RESPONSIBLE.					
ADDITIONAL CLAUSES					
4. Cargo at port is at merchant risk, expenses and responsibility 5. FCL 77. THC at destination payable by Merchant as per line/port tariff 194. For the purpose of the present carriage, clause 14(2) shall exclude the application of the York/Antwerp rules, 2004. 202. Demurrage and detention shall be calculated and paid as per general tariff available on the web site www.cma-cgm.com, or in any of CMA CGM agency. However if special free time conditions are granted, then rates applicable as per general tariff grid shall start from the day following the last free day. 218. Mis-declaration of cargo weight endangers crew, port workers and vessels' safety. Your cargo may be weighed at any place and time of carriage and any mis-declaration will expose you to claims for all losses, expenses or damages whatsoever resulting therefrom and be subject to freight surcharge. 225. The shipper acknowledges that the Carrier may carry the goods identified in this bill of lading on the deck of any vessel and in taking remittance of this bill of lading the Merchant (including the shipper, the consignee and the holder of the bill of lading, as the case may be) confirms his express acceptance of all the terms and conditions of this bill of lading and expressly confirms his unconditional and irrevocable consent to the possible carriage of the goods on the deck of any vessel. 247. Carrier is not responsible for any error, omission or discrepancies with regard to the CTN (Cargo Tracking Note) and the responsibility remains with the Merchant/Importer. Any fine or penalty levied against the Carrier is for the account of the Merchant. 274. The Merchant is responsible for returning any empty container, with interior clean, free of any dangerous goods placards, labels or markings, at the designated place, and within 80 days following to the date of release, failing which the container shall be construed as lost. The Merchant shall be liable to indemnify the Carrier for any loss or expense whatsoever arising out of the foregoing, including but not limited to liquidated damages equivalent to the sound market value - or the depreciated value due by the Carrier to a container lessor. The Carrier is entitled to collect a deposit from the Merchant at the time of release of the container which shall be remitted as security for payment of any sums due to the Carrier, in particular for payment of all detention and demurrage and/or container indemnity as referred above. 358. Following the exceptional measures adopted by various governments in relation with the outbreak of					
RECEIVED by the carrier from the shipper in apparent good order and condition (unless otherwise noted herein) the total number or quantity of containers or other packages or units indicated above stated by the shipper to comprise the cargo specified above for transportation subject to all the terms hereof (including the terms on page one) from the place of receipt or the port of loading, whichever is applicable, to the port of discharge or the place of delivery, whichever is applicable. Delivery of the Goods will only be made on payment of all Freight and charges. On presentation of this document (duly endorsed) to the Carrier, by or on behalf of the holder, the rights and liabilities arising in accordance with the terms hereof shall (without prejudice to any rule of common law or statutes rendering them binding upon the shipper, holder and carrier) become binding in all respects between the Carrier and Holder as though the contract contained herein or evidenced hereby had been made between them. All claims and actions arising between the Carrier and the Merchant in relation with the contract of Carriage evidenced by this Bill of Lading shall exclusively be brought before the Tribunal de Commerce de Marseille and no other Court shall have jurisdiction with regards to any such claim or action. Notwithstanding the above, the Carrier is also entitled to bring the claim or action before the Court of the place where the defendant has his registered office. In witness whereof three (3) original Bills of Lading, unless otherwise stated above, have been issued, one of which being accomplished, the others to be void. (OTHER TERMS AND CONDITIONS OF THE CONTRACT ON PAGE ONE)					
PLACE AND DATE OF ISSUE ALGER		07 DEC 2022		SIGNED FOR THE CARRIER CMA CGM S.A. BY CMA CGM ALGERIA as agents for the carrier CMA CGM S.A.	
SIGNED FOR THE SHIPPER *APPLICABLE ONLY WHEN THIS DOCUMENT IS USED AS A COMBINED TRANSPORT BILL OF LADING		<div style="text-align: center;">  CMA CGM ALGERIA AGENT ONLY FOR CMA CGM, THE CARRIER </div>			

BIBLIOGRAPHIE

Annexe 05 :

Les produits d'archivage de FABS



★★★★★

Boîte à archive en carton Dos 10 | micro



★★★★★

Boîte à archive en carton Dos 10 | sympa



★★★★★

Boîte à archive en carton Ondulé Dos 10 | eco



★★★★★

Boîte à archive en Plastique Alvéolaire Dos 15 | KeepBox-Vasto



★★★★★

Boîte à archive en Plastique Alvéolaire Dos 8 | KeepBox-Handy



★★★★★

Caisse conteneur - ECO- pour archivage



★★★★★

Boîte à archive en carton Compact (Format A3) | KeepBox-Typic



★★★★★

Boîte à archive en carton Compact (Format Listing) | KeepBox-Typic +



★★★★★

Boîte à archive en carton Compact Dos 10 | KeepBox-Symbol



★★★★★

Boîte à archive en carton Compact Dos 10 | KeepBox-Typic



★★★★★

Boîte à archive en Plastique Alvéolaire Dos 10 | KeepBox-Heavy



★★★★★

Boîte à archive en Plastique PP Dos 9 | KeepBox-Classic+



★★★★★

Caisse conteneur pour archivage | SOFT



★★★★★

Pochette à archive en Carton Dos 10

BIBLIOGRAPHIE

Annexe 06 : Les produits de classement de FABS



★★★★★
Chemise de
Classement en
Alvéolaire



★★★★★
Classeur 4
Anneaux en
carton imprimé |
Tasn'yf - School



★★★★★
Chemise de
Classement en
Carton Pelliculé |



★★★★★
Chemise de
Classement en
Plastique PP |



★★★★★
Chemises à 3
Rabats à Élastique
en Carton
renforcé |



★★★★★
Classeur 4
Anneaux en
carton imprimé |
Tasn'yf - Quattro



★★★★★
Classeur à Levier à
Revêtement
PVC/PAPIER |
Tasn'yf - Pro



★★★★★
Classeur à Levier à
Revêtement
PVC/PAPIER |
Tasn'yf - Pro |



★★★★★
Classeur à Levier à
Revêtement
PVC/PVC - A3 |
Tasn'yf - Maxi



★★★★★
Classeur à Levier à
Revêtement
PVC/PVC | Tasn'yf
- Pro+

Annexe 07 : Les produits de fournitures de bureau de FABS



★★★★★
Agrafeuse à
Grande Puissance
Métallique,



★★★★★
Agrafeuse de
Bureau à
économie de force



★★★★★
Agrafeuse de
Bureau Métallique
24/6 & 26/6



★★★★★
Bac à courrier en
plastique



★★★★★
Baguette à relier
en plastique

BIBLIOGRAPHIE



★★★★★
Cartouche d'encre pour marqueur



★★★★★
Corbeille à papier



★★★★★
Correcteur d'écriture



★★★★★
Dégrafeur à griffes 24/6 - 26/6



★★★★★
Dévidoir de Bureau 18 & 24



★★★★★
Dévidoir pour ruban adhésif d'emballage 50



★★★★★
Marqueur permanent | Fixy 103 - Fixy 104



★★★★★
Marqueur rechargeable pour tableau blanc |



★★★★★
Organiseur de bureau



★★★★★
Perforeuse de Bureau 4 Trous 10 feuilles



★★★★★
Perforeuse de Bureau deux trous 16 feuilles



★★★★★
Spirale à relier en plastique



★★★★★
Stylo à bille | M-821



★★★★★
Taille crayon métallique 1 & 2 trous



★★★★★
Valisette classique en plastique PP



★★★★★
PLANCHETTE À CLIP



★★★★★
Surligneur 1-5 mm



★★★★★
Valisette Artistique en



★★★★★
Agrafes 24/06 Galvanisées



★★★★★
Agrafeuse à économie de force

BIBLIOGRAPHIE

Annexe 08 : Les produits de papeterie de FABS



★★★★★
Bloc bureau en
plastique



★★★★★
Bloc notes
quadrillé 5x5 à
Spiral Métallique |



★★★★★
Bloc notes
quadrillé 5x5 collé
en-tête |



★★★★★
Chemises
Dossiers à plat &
pliées



★★★★★
Fiches BRISTOL
Quadrillé 5x5
Blanc & Couleurs



★★★★★
Fiches BRISTOL
Uni Blanc &



★★★★★
Livres comptables



★★★★★
Papier A4 Blanc
80g | Extra Print



★★★★★
Papier Offset
couleur "Pastel" |



★★★★★
Parapheur
signatures 12 →



★★★★★
Registres Courier
arrivée & Courier
départ



★★★★★
Sous-Chemises à
plat & pliées

BIBLIOGRAPHIE

Annexe 09 : Guide d'entretien

Établissement : SARL FABS

Interviewé : TALEB BAHMED OMAR, Directeur exécutif de la succursale commercial d'Alger

Date : Le 10/05/2025

Durée : 150 minutes

Je suis étudiant en Master Sciences Commerciales, spécialité commerce Internationale, à l'École Des Hautes Études Commerciales (EHEC) d'Alger. Dans le cadre de notre mémoire de fin de cycle, Je mène une recherche intitulée : Diagnostic des stratégies d'internationalisation des entreprises. Etude de cas : SARL FABS".

L'objectif principal de notre travail est d'analyser et de diagnostiquer en profondeur les stratégies d'internationalisation mises en œuvre par la SARL FABS, en examinant notamment ses motivations, ses choix de marchés cibles, ses modes d'entrée, les adaptations réalisées, ainsi que les défis rencontrés et les succès obtenus dans son processus d'expansion à l'étranger. Votre expertise et votre rôle clé dans la démarche d'exportation de FABS sont essentiels pour la pertinence et la richesse de notre étude.

Nous vous assurons que toutes les informations partagées lors de cet entretien seront traitées de manière confidentielle et utilisées exclusivement à des fins académiques pour ce mémoire.

Nous vous remercions vivement de bien vouloir nous accorder de votre précieux temps.

Axe 1: L'entreprise FABS

- 1. Quelles sont les principales raisons qui ont poussé FABS à s'internationaliser ?**
- 2. En quelle année FABS a-t-elle réalisé sa première exportation ? Quel était le marché**

BIBLIOGRAPHIE

cible ?

3. Quels sont les produits les plus réussis à l'exportation, par ordre décroissant ?
4. Les produits exportés suivent-ils un processus standard ou varient-ils selon les exigences des clients ?

Axe 2: marchés cibles et leur sélection

5. Quelles sont les principales difficultés rencontrées lors de l'affrètement des navires ?
6. Comment FABS choisit-elle ses marchés cibles ? Quels critères sont pris en compte ?
7. Existe-t-il des exigences techniques ou réglementaires spécifiques sur les marchés étrangers visés ? Si oui, comment FABS y répond-elle ?

Axe 3: stratégies d'internationalisation

8. Quels modes d'entrée FABS utilise-t-elle pour pénétrer les marchés étrangers ?
9. Les produits/services de FABS sont-ils modifiés pour répondre aux spécificités des marchés étrangers ? Si oui, quelles sont les bases de ces modifications ?
10. Quelle stratégie d'exportation FABS adopte-t-elle ?
11. Comment FABS positionne-t-elle ses produits par rapport à la concurrence sur les marchés étrangers ?

Axe 4: facteurs clés de succès

12. Comment FABS gère-t-elle les coûts logistiques et les délais de transport pour rendre ses produits compétitifs ?
13. Quels incoterms FABS utilise-t-elle dans ses transactions internationales ?
14. Quels modes de paiement FABS privilégie-t-elle dans ses opérations d'exportation ?

Axe 5: défis rencontrés

15. Quels sont les principaux défis rencontrés par FABS dans son processus d'internationalisation ?
16. Avez-vous rencontré des problèmes liés à la contrefaçon ou à la propriété intellectuelle

BIBLIOGRAPHIE

dans les marchés étrangers ? Si oui, comment les avez-vous gérés ?

Axe 6: résultats et performances

22. Quels sont les résultats obtenus par FABS dans ses activités d'exportation ?
23. Quelle est la perception des clients étrangers vis-à-vis des produits/services de FABS ?

Axe 7 : Avenir et perspectives

24. FABS envisage-t-elle de diversifier davantage ses marchés cibles à l'avenir ? Si oui, quels pays ou régions sont prioritaires ?

TABLE DE MATIERES

RESUME

REMERCIEMENTS

DEDICACES

LISTE DES FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES ABREVIATIONS

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....1

CHAPITRE 1 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE

THEORIQUE ET CONCEPTUEL..... 6

Section 1 : Généralités sur l'internationalisation..... 9

1. Evolution et histoire du commerce international..... 9

1.1. Définition du commerce international.....9

1.2. Histoire du commerce international..... 10

2. Définitions des concepts de base14

2.1. L'entreprise.....14

2.2. La stratégie.....15

2.2.1. Les objectifs de la stratégie..... 17

2.3. L'internationalisation..... 18

2.4. La mondialisation..... 19

2.5. Les firmes multinationales 19

Section 2 : Revue de littérature sur l'internationalisation..... 21

1. Genèse et définition de la stratégie d'internationalisation.....21

1.1 Genèse et typologie de la stratégie d'internationalisation..... 21

1.2 Les typologies de l'internationalisation.....21

1.2.1 La stratégie internationale.....22

1.2.2 La stratégie multinationale (multidomestique).....22

TABLE DE MATIERES

1.2.3	La stratégie globale.....	22
1.2.4	La stratégie transactionnelle.....	22
1.3	Les raisons d'internationalisation.....	23
1.4	Les avantages et les inconvénients de la stratégie d'internationalisation.....	24
1.4.1	Avantages de l'internationalisation.....	24
1.4.2	Inconvénients de l'internationalisation.....	25
2.	Les dimensions de l'internationalisation des PME.....	26
2.1	L'internationalisation mercantile.....	26
2.2	L'internationalisation technologique.....	28
2.3	L'internationalisation organisationnelle.....	29
3.	Les approches théoriques de l'internationalisation des PME.....	30
3.1	La théorie behavioriste.....	31
3.2	Le modèle d'Uppsala.....	31
3.2.1	Le cadre théorique du modèle.....	31
3.2.2	Les limites du modèle Uppsala.....	31
3.3	Le modèle d'innovation.....	33
3.3.1	Le cadre théorique du modèle d'innovation.....	33
3.3.2	Les limites du modèle Innovation.....	33
3.4	La théorie des ressources et compétences.....	34
3.4.1	Les limites du modèle des compétences.....	35
3.5	La théorie des réseaux.....	35
3.5.1	Les limites du modèle des réseaux.....	36
3.6	La théorie éclectique.....	36
3.6.1	Le cadre théorique de l'approche éclectique.....	37
3.6.2	Les limites du modèle OLI.....	37
3.7	La théorie des entreprises nouvellement internationales.....	37
3.7.1	Le cadre théorique du modèle.....	38
3.7.2	Les limites du modèle international new venture.....	39
4.	Les formes d'internationalisation des entreprises.....	39
4.1	L'internationalisation forcée.....	39
4.1.1	L'internationalisation par changement du tracé des frontières nationales....	40
4.1.2	L'internationalisation suite à la délocalisation du principal client à l'étranger.....	40
4.2	L'internationalisation virtuelle.....	40

TABLE DE MATIERES

4.3 L'internationalisation par stratégie.....	41
4.4 Les stratégies sans engagement en capital.....	42
4.5 Les stratégies avec engagement en capital.....	43
4.6 Les stratégies de représentation à l'étranger.....	43
4.7 Les stratégies d'implantation à l'étranger.....	44
4.8 La sous-traitance internationale.....	45
Section 3 : Les obstacles de l'internationalisation.....	45
1.1 Les obstacles liés à l'environnement interne de la PME.....	45
1.2 Les obstacles liés à l'environnement externe de la PME.....	47
CHAPITRE 2 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUEL.....	52
Section 1 : Stratégies et modalités d'internationalisation.....	54
1. Stratégies d'internationalisation.....	54
1.1 Stratégie internationale.....	54
1.2 Stratégie multidomestique.....	54
1.3 Stratégie globale.....	54
1.4 Stratégie transnationale.....	55
2. Les modalités d'internationalisation.....	56
2.1 L'exportation.....	56
2.2 L'exportation directe.....	56
2.3 L'exportation indirecte.....	58
2.4 L'exportation associée.....	59
2.4.1 Les transferts internationaux de technologies.....	59
2.4.2 Les investissements directs à l'étranger.....	61
2. Processus d'internationalisation.....	63
Section 2 : La démarche d'internationalisation des entreprises.....	66
1. L'internationalisation des entreprises.....	66
1.1 Les étapes préliminaires à la formulation de la stratégie d'internationalisation.....	66
1.2 Identification des opportunités et menaces.....	66
1.3 Le diagnostic des forces et faiblesses internationales de l'entreprise.....	67
1.3.1 Le diagnostic d'internationalisation initiale.....	67
1.3.2 Le diagnostic d'implantation.....	68

TABLE DE MATIERES

1.3.3 Le diagnostic de multinationalisation.....	68
2. La formulation de la stratégie d'internationalisation.....	69
2.1 Les différents types de stratégies de marketing international.....	70
2.2 Les objectifs de la formulation des stratégies d'internationalisation.....	71
3. La sélection des localisations cibles.....	72
3.1 Le passage de l'identification des localisations potentielles à la sélection des localisations cibles.....	72
3.1.1 Etape d'analyse de l'attrait des pays.....	72
3.1.2 Etape d'identification des avantages compétitifs de l'entreprise.....	73
4. Le choix des modes d'approche à l'internationale.....	73
4.1 Le niveau d'engagement.....	73
4.2 Le niveau de contrôle.....	73
4.3 La compatibilité entre les formules d'internationalisation.....	73
Section 3 : Les facteurs clés de succès de l'internationalisation des entreprises.....	75
1. Avantages de l'internationalisation.....	75
2. Opportunités de l'internationalisation.....	78
3. Les facteurs clés de succès de l'internationalisation	79
3.1 Les facteurs liés à l'environnement interne de l'entreprise.....	80
3.1.1 Ressources en compétences.....	80
3.1.2 Avantages concurrentiels de l'entreprise.....	81
3.1.3 Capacité de production.....	81
3.1.4 Capacité de recherche et développement.....	82
3.1.5 Capacité de financement.....	82
3.2 Les facteurs liés à l'environnement externe de la PME.....	84
3.2.1 Possession d'informations stratégiques	84
3.2.2 Les mesures d'accompagnements gouvernementaux.....	85
3.2.3 Accès aux ressources premières.....	86
3.2.4 Situation macroéconomiques du pays d'origine.....	86
CHAPITRE 3 : ETUDE DE LA STRATEGIE D'INTERNATIONALISATION DE FABS.....	89
Section 1 : Présentation de l'entreprise FABS et de sa démarche d'exportation.....	90
1. Présentation et historique	90
2. Implantations géographiques de FABS	93
3. Les activités et les produits	95

TABLE DE MATIERES

4. Clients de FABS	99
5. Les objectifs principaux de la société	100
6. Positionnement sur le marché national (Analyse SWOT, Analyse de PORTER)	101
7. La structure organisationnelle de FABS	106
8. Performance économique et financière	109
Section 2 : Politique d'internationalisation de FABS	107
1. Motivation pour l'exportation	107
2. Etapes clés de l'internationalisation et évolution : chronologique	108
3. Objectifs d'exportation	109
4. Les stratégies et les étapes d'internationalisation	110
5. Les investissements effectués par FABS	112
6. Les stratégies de FABS pour arriver à l'international	113
6.1 Critères de sélection des marchés cibles	115
6.2. Marchés cibles et stratégies actuelles : démarche d'exportation	115
6.2.1. Marchés déjà explorés	116
6.2.2. Produits et services déjà exportés : adaptation.....	117
7. La perception du client étranger par rapport aux produits exportés par FABS	119
Section 3 : Méthodologie de recherche et analyse des résultats	121
1. Méthodologie de recherche	121
1.1. Objectif de l'étude	121
1.2. Choix de l'approche méthodologique	122
1.3. Les techniques de collecte des données	123
2. Déroulement de l'étude terrain	125
2.1. La date et temps de l'entretien	126
2.2. Traitement de données	126
2.3. Élaboration du guide de l'entretien	127
2.4. L'analyse des résultats (Vérification des hypothèses)	132
3. Recommandation et propositions stratégique	138
CONCLUSION GENERALE	142
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	
TABLE DE MATIERES	