

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger



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

Option : Affaires Internationales

THEME

**Analyse des stratégies d'exportation de produits
agroalimentaires : contraintes et facteurs clés de
succès**

Etude de cas : CEVITAL

Elaboré par :

M^{elle}. Samia SELLAMI

Dirigé par :

Pr. Farah RAHAL

Professeure à l'EHEC d'Alger

11^{ème} promotion

Juin 2024

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger



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

Option : Affaires Internationales

THEME

**Analyse des stratégies d'exportation de produits
agroalimentaires : contraintes et facteurs clés de
succès**

Etude de cas : CEVITAL

Elaboré par :

M^{elle}. Samia SELLAMI

Dirigé par :

Pr. Farah RAHAL

Professeure à l'EHEC d'Alger

11^{ème} promotion

Juin 2024

Remerciements

Je tiens tout d'abord à exprimer ma gratitude envers **Dieu**, le Tout-Puissant, pour m'avoir accordé la volonté et le courage nécessaires à l'accomplissement de ce travail.

Je remercie ensuite tous les responsables et membres du personnel de **l'École des Hautes Études Commerciales**. Leur soutien et leur encadrement m'ont permis de progresser dans un environnement étudiant très propice à mon développement personnel et académique.

Je souhaite exprimer ma reconnaissance et mon profond respect envers mon encadrante, **Pr. RAHAL**, pour son soutien indéfectible tout au long de ce projet. Sa disponibilité, son implication exceptionnelle et la qualité de son encadrement ont été essentielles à la réussite de cette étude. Grâce à ses précieux conseils et à son partage généreux de connaissances, j'ai pu développer et renforcer mes compétences en recherche et en analyse. Cette expérience, sous sa direction, restera une source d'inspiration pour moi dans ma formation académique et professionnelle.

Je tiens également à remercier **Mme. HAOUCHINE** pour son accompagnement durant mon stage, ainsi que mon promoteur, **M. MATALLAH**, pour son suivi attentif et ses précieux conseils pendant cette période de formation au sein de **Cevital Agro-Industrie**.

Je tiens à exprimer ma sincère gratitude envers mes parents, mes frères, mes sœurs et toute ma famille pour leur soutien indéfectible et leurs encouragements constants tout au long de mes années de formation. Leur soutien inestimable a été une source de motivation et de force durant ce parcours.

Mes sincères remerciements vont aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à l'évaluation de mon travail.

Je ne saurais terminer ces remerciements sans exprimer ma gratitude à tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Résumé

Dans un contexte mondial où le secteur agroalimentaire joue un rôle stratégique crucial, de nombreux pays ont intensifié leurs investissements pour stimuler la croissance économique et assurer la sécurité alimentaire. Cette expansion rapide a toutefois engendré un marché extrêmement compétitif et exigeant, incitant les producteurs à innover sans cesse pour répondre aux attentes du marché mondial. Face à cette réalité, il devient essentiel d'analyser les stratégies d'exportation efficaces permettant aux entreprises agroalimentaires de prospérer à l'international.

C'est ainsi que nous avons voulu à travers la présente étude analyser la stratégie de CEVITAL dans l'exportation de son sucre blanc et d'examiner concrètement les contraintes et les facteurs clés de succès auxquels elle a été confrontée dans ce processus.

Pour atteindre cet objectif, nous avons choisi une approche méthodologique qualitative en utilisant l'entretien semi-directif comme outil de l'étude.

Les résultats obtenus ont permis de répondre à la problématique posée et de confirmer l'importance cruciale pour les entreprises agroalimentaires d'adopter des stratégies d'exportation adaptées pour surmonter avec succès les principales contraintes rencontrées dans un environnement international complexe et concurrentiel.

Mots clés : Entreprises agroalimentaires, stratégies d'exportation, contraintes, facteurs clés de succès.

Abstract

In a global context where the agri-food sector plays a crucial strategic role, many countries have intensified their investments to stimulate economic growth and ensure food security. This rapid expansion has, however, created an extremely competitive and demanding market, prompting producers to continuously innovate to meet global market expectations. Given this reality, it becomes essential to analyze effective export strategies that enable agri-food companies to thrive internationally.

In this study, we aim to analyze CEVITAL's strategy for exporting its white sugar and to concretely examine the constraints and key success factors it faced in this process.

To achieve this objective, we adopted a qualitative methodological approach, using semi-structured interviews as a study tool. The results obtained allowed us to address the posed problem and confirm the crucial importance for agri-food companies to adopt suitable export strategies to successfully overcome the main constraints encountered in a complex and competitive international environment.

Keywords: Agri-food companies, export strategies, constraints, key success factors.

ملخص

في سياق عالمي حيث يلعب القطاع الزراعي الغذائي دوراً استراتيجياً حاسماً، كثفت العديد من الدول استثماراتها لتحفيز النمو الاقتصادي وضمان الأمن الغذائي. ومع ذلك، فإن هذا التوسع السريع قد أدى إلى خلق سوق شديد التنافسية ومتطلب، مما دفع المنتجين إلى الابتكار المستمر لتلبية توقعات السوق العالمية. في مواجهة هذه الحقيقة، يصبح من الضروري تحليل استراتيجيات التصدير الفعالة التي تمكن الشركات الزراعية الغذائية من الازدهار دولياً. من خلال هذه الدراسة، نهدف إلى تحليل استراتيجية شركة سيفينال في تصدير السكر الأبيض وفحص القيود وعوامل النجاح الرئيسية التي واجهتها في هذه العملية.

لتحقيق هذا الهدف، اخترنا نهجاً منهجياً نوعياً باستخدام المقابلات شبه الموجهة كأدوات للدراسة. وقد سمحت النتائج التي تم الحصول عليها بالإجابة على الإشكالية المطروحة وتأكيد الأهمية الحاسمة للشركات الزراعية الغذائية في اعتماد استراتيجيات تصدير مناسبة للتغلب بنجاح على القيود الرئيسية التي تواجهها في بيئة دولية معقدة ومنافسة.

الكلمات المفتاحية: الشركات الزراعية الغذائية، استراتيجيات التصدير، القيود، عوامل النجاح الرئيسية.

Liste des tableaux

N°	Intitulé	Page
1.1	Modes de pénétration des marchés étrangers selon le paradigme OLI.	11
1.2	Les avantages et les inconvénients de l'exportation.	27
1.3	Les avantages et les inconvénients du transfert de technologie	28
1.4	Les avantages et les inconvénients de la licence	29
1.5	Les avantages et les inconvénients de la franchise internationale	31
2.1	Les treize P du marketing international	39
2.2	Les étapes de sélection des marchés	41
2.3	l'évolution de la production intérieure brute trimestrielle par grands secteurs d'activité aux prix courants de T1 2020 à T1 2023	47
2.4	Évolution des exportations de l'industrie agroalimentaire et des exportations hors hydrocarbures en Algérie (9M_16 à 9M_23)	50
2.5	Exportations de sucre de canne ou de betterave, et de dattes fraîches "Deglet nour", de 2017 à 2022	53
3.1	Capacités de production des principales unités de Cevital Agro-Industrie	75
3.2	Evolution du chiffre d'affaires de Cevital Agro-Industrie de 2015 à 2022	77
3.3	Part de marché de Cevital Agro-Industrie par rapport à ses concurrents sur le marché local	78
3.4	Nombre de personnes recrutées par Cevital Agro-industrie de 2014 à 2022	79
3.5	La contribution du groupe CEVITAL à l'IRG de 2019 à 2022	81
3.6	Principaux fournisseurs de Cevital Agro-industrie pour les matières premières du sucre et de l'huile	82
3.7	L'évolution du chiffre d'affaires des exportations du sucre blanc chez Cevital Agro-Industrie, de 2008 à 2021	90
3.8	Les quantités de sucre blanc exportées par Cevital Agro-Industrie de 2008 à 2021	93

Liste des figures

N°	Intitulé	Page
1.1	La courbe du cycle de vie des produits de Vernon	9
1.2	Le processus de formulation de la stratégie internationale	16
1.3	Matrice BCG : croissance/ part de marché	19
1.4	L'analyse de l'environnement PESTEL	20
1.5	Modèle des 5+1 forces de Porter	21
2.1	La structure du plan marketing	38
2.2	Evolution de la production intérieure brute trimestrielle par grands secteurs d'activité aux prix courants de T1 2020 à T1 2023	48
2.3	Évolution des exportations de l'industrie agroalimentaire et des exportations hors hydrocarbures en Algérie (9M_16 à 9M_23)	51
3.1	Localisation géographique de Cevital Agro-Industrie	72
3.2	Capacités de production des principales unités de Cevital Agro-Industrie	76
3.3	Evolution du chiffre d'affaires de Cevital Agro-Industrie de 2015 à 2022	77
3.4	Nombre de personnes recrutées par Cevital Agro-industrie de 2014 à 2022	80
3.5	L'évolution du chiffre d'affaires des exportations du sucre blanc chez Cevital Agro-Industrie, de 2008 à 2021	91
3.6	Les quantités de sucre blanc exportées par Cevital Agro-Industrie de 2008 à 2021	93

Liste des abréviations

ALGEX	Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur
ANEXAL	Association Nationale des Exportateurs Algériens
BCG	Boston Consulting Group
CACI	Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie
DAS	Domaines d'activités stratégiques
EPIC	Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial
FMN	Firme Multinationale
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
HMA	Hyundai Motor Algérie SPA
HOS	Hecksher, Ohlin, Samuelson
IAA	Industrie Agroalimentaire
IBS	Impôts sur le Bénéfice
IDE	l'Investissement Direct à l'Etranger
IRG	Impôts sur le Revenu Global
MBA	Master of Business Administration
MFG	Mediterranean Float Glass
OEA	Opérateur Economique Agréé
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
ONAFEX	Office National des Foires et Exportations
PME	Petites et Moyennes Entreprises
SAFEX	Société Algérienne des Foires et Exportations
SCI	La société de commerce internationale
TAP	Taxe sur les Activités Professionnelles
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UGTA	Union Générale des Travailleurs Algériens
mt/j	tonnes métriques par jour
N°	Numéro
P	Page
H	Heure

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE

Chapitre 01 : Internationalisation des entreprises: Théories, stratégies et modes.....5

Section 01 : Approche théorique du commerce international.....5

Section 02 : Stratégies d'internationalisation des entreprises.....12

Section 03 : Les différents modes d'internationalisation des entreprises.....23

Chapitre 02 : Contraintes et facteurs clés de succès dans l'exportation des produits agroalimentaires..... 36

Section 01 : stratégie d'exportation : définition et démarche.....36

Section 02 : Évolution et importance des exportations agroalimentaires en Algérie.....45

Section 03 : Contraintes, facteurs de succès et mesures de soutien pour les exportations des entreprises agroalimentaires Algériennes.....54

Chapitre 03 : Analyse de la stratégie d'exportation du sucre blanc chez CEVITAL : contraintes et facteurs clés de succès.....68

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil..... 68

Section 02 : Présentation de la méthodologie de recherche et analyse des résultats.....84

Section 03 : Synthèse des résultats et recommandations.....97

CONCLUSION GENERALE.....102

Introduction

Générale

Nous assistons depuis une quarantaine d'années, à une globalisation de plus en plus accrue et une ouverture des frontières de plus en plus affirmée, facilitant ainsi les échanges entre les pays. L'industrie agroalimentaire est l'un des principaux secteurs touchés par cette globalisation, et le commerce international de produits agricoles de base et de produits alimentaires finis connaît une expansion continue.

Dans ce cadre, l'internationalisation des entreprises est devenue un moteur clé du développement économique des pays. Toutefois, si l'internationalisation peut être perçue comme une stratégie d'extension ou de croissance des marchés, cette orientation peut prendre différentes formes, allant de l'exportation de produits jusqu'à la création de filiales à l'étranger.

L'exportation est considérée comme une voie traditionnelle et un vecteur important de l'internationalisation des entreprises, notamment dans les pays en développement. Cependant, s'adresser à la demande étrangère nécessite des études stratégiques approfondies et des compétences spécifiques que les entreprises doivent acquérir pour mener à bien leur processus d'exportation. Elles doivent être en mesure de naviguer dans un environnement complexe et de surmonter les divers obstacles qui peuvent se présenter.

Ainsi, de nombreux pays ont pris conscience de l'importance stratégique du secteur agroalimentaire, et ont investi massivement pour atteindre des objectifs de croissance économique et de sécurité alimentaire. Cette prise de conscience a dynamisé le secteur, engendrant des échanges substantiels de matières premières agricoles et de produits alimentaires destinés à la consommation. Cependant, cette croissance rapide a également créé un marché très compétitif et exigeant, en termes de prix et de qualité, poussant les producteurs à innover continuellement pour répondre aux exigences du marché mondial.

Dans ce contexte de forte compétition, il est crucial d'identifier et de comprendre les stratégies d'exportation qui permettent aux entreprises agroalimentaires de réussir à l'international.

Face à cette situation préoccupante, notre recherche porte sur l'analyse des stratégies d'exportation de produits agroalimentaires. Nous examinons les principales contraintes rencontrées par les entreprises exportatrices et identifions les facteurs clés de succès qui leur permettent de s'imposer sur les marchés internationaux.

Formellement, cet objectif est traduit par la problématique suivante :

Quelles stratégies d'exportation les entreprises agroalimentaires doivent-elles adopter pour faire face avec succès aux principales contraintes rencontrées dans un marché international complexe et compétitif ?

Cette interrogation soulève inévitablement plusieurs sous-questions essentielles, dont les réponses sont cruciales pour éclairer les différents aspects de la problématique principale mentionnée ci-dessus :

1. Quelles sont les principales motivations qui poussent les entreprises agroalimentaires à s'internationaliser ?
2. Quelles stratégies d'internationalisation sont les plus efficaces pour les entreprises agroalimentaires ?
3. Quelles sont les principales contraintes auxquelles les entreprises agroalimentaires sont confrontées lors de l'exportation de leurs produits ?
4. Quels facteurs clés de succès influencent la performance des entreprises agroalimentaires sur les marchés internationaux ?

Pour approfondir notre compréhension du sujet, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

1. **Hypothèse 01 :** Les entreprises agroalimentaires qui optent pour l'exportation directe dans leur stratégie d'internationalisation, démontrent une capacité supérieure à s'adapter aux besoins spécifiques des marchés internationaux, et sont mieux positionnées pour contrôler directement la qualité de leurs produits, gérer les relations avec les clients et maintenir leur image de marque.
2. **Hypothèse 02 :** Les entreprises agroalimentaires font face à des contraintes majeures dans l'exportation de leurs produits, notamment des contraintes logistiques, douanières, financières et politiques.
3. **Hypothèse 03 :** La qualité supérieure du produit, la conformité aux normes internationales, les prix compétitifs et le respect des délais de livraison sont des facteurs déterminants du succès des entreprises agroalimentaires dans l'exportation de leurs produits.

Et afin de structurer notre recherche, nous avons développé une approche méthodologique autour d'une étude théorique et d'une autre pratique. Nous avons utilisé une approche descriptive pour explorer les théories de l'internationalisation des entreprises et les

stratégies d'exportation. Cette phase s'est appuyée sur une recherche documentaire approfondie à partir de diverses sources académiques telles que des ouvrages, des thèses, des mémoires et des articles scientifiques pertinents consultés sur des plateformes spécialisées en lien avec notre thématique. Par ailleurs, une approche analytique nous a permis d'identifier les facteurs de succès et les obstacles entravant le développement des exportations agroalimentaires, grâce à des données collectées auprès de sources officielles comme le ministère du Commerce et le ministère des Finances.

Pour l'étude empirique, nous avons opté pour une méthodologie de recherche qualitative analytique descriptive, impliquant l'utilisation d'outils tels que : l'observation et l'entretien semi-directif au sein de Cevital Agro-industrie, une filiale du groupe CEVITAL. Notre choix s'est porté sur cette entreprise car cette dernière représente un leader du secteur de l'industrie agroalimentaire privé en Algérie, et exportatrice de produits agroalimentaires depuis plusieurs années.

Pour mener à bien notre étude, nous avons structuré notre travail en trois chapitres fondamentaux, chacun scindé en trois sections. Nous avons veillé à respecter l'ordre et la coordination entre les sections, ainsi que l'équilibre du nombre de pages entre les chapitres.

Le premier chapitre offre un regard approfondi sur l'internationalisation des entreprises. Nous y explorons les théories économiques du commerce international, les stratégies d'entrée sur les marchés étrangers et les différentes méthodes d'internationalisation. Cette base théorique nous permet de concevoir des stratégies internationales efficaces.

Le deuxième chapitre se consacre à l'analyse de l'exportation des produits agroalimentaires en Algérie. Nous y étudions les stratégies efficaces, les facteurs clés de succès, les obstacles rencontrés et les mesures de soutien gouvernementales.

Le troisième et dernier chapitre sera réservé à l'analyse de la stratégie de CEVITAL dans l'exportation de son sucre blanc. Nous commencerons par présenter l'organisme d'accueil, et analyserons, grâce aux résultats de notre étude qualitative, les contraintes rencontrées et les facteurs de succès que l'entreprise a rencontrés dans l'exportation de son produit. Ce chapitre s'achèvera par des recommandations pour favoriser le développement des exportations de produits agroalimentaires.

Chapitre 01 :
Internationalisation des
entreprise : Théories, stratégies
et modes

Introduction du chapitre

L'internationalisation des entreprises représente un domaine crucial dans le contexte économique mondial actuel. Ce premier chapitre offre un regard approfondi sur l'internationalisation, se divisant en trois sections, chacune explorant un aspect spécifique de ce processus complexe.

La première section, explore les théories élaborées par les économistes pour expliquer les mécanismes du commerce international. Cette exploration comprend à la fois les théories traditionnelles et les théories nouvelles, pour répondre aux défis contemporains. La deuxième section se focalise sur les stratégies déployées par les entreprises pour franchir les frontières nationales et accéder à de nouveaux marchés. Enfin, la troisième section analyse les diverses méthodes par lesquelles les entreprises décident de s'internationaliser. L'objectif est de peser les avantages et les défis associés à chaque mode d'internationalisation. Cette analyse approfondie permettra de concevoir des stratégies internationales efficaces, en prenant en compte les particularités de chaque mode d'expansion.

Section 01 : Approche théorique du commerce international

Depuis près de deux siècles et demi, les économistes ont élaboré un ensemble de théories pour expliquer les mécanismes du commerce international. Ces théories se divisent en deux catégories : les théories traditionnelles et les nouvelles théories, comme nous le verrons dans cette section.

1.1. Les théories traditionnelles du commerce international

Au fil du temps, différents théoriciens ont tenté d'expliquer l'évolution du commerce international. Les mercantilistes considèrent l'exportation comme un gain et l'importation comme une perte. Adam Smith réfute cette idée et met en avant les avantages de la réciprocité des échanges. Il soutient également que le commerce international permet de bénéficier de la spécialisation basée sur les différences absolues des coûts de production. Par la suite, David Ricardo élargit cette analyse pour inclure les pays n'ayant aucun avantage absolu, montrant que le raisonnement doit se faire en termes de coûts relatifs plutôt qu'absolus. La théorie ricardienne a été remise en question par la théorie des dotations factorielles de HOS

(Heckscher, Ohlin, Samuelson), qui stipule que chaque pays se spécialise dans la production utilisant au mieux ses ressources les plus rentables.¹

1.1.1. La pensée mercantiliste du commerce international

Selon la théorie mercantiliste, « un pays doit accumuler des réserves d'or pour assurer sa richesse et sa puissance. Pour ce faire, l'état est appelé à intervenir dans l'économie en encourageant les industries nationales à exporter leur production et en restreignant l'importation des produits étrangers, sauf si, le produit est introuvable dans le pays ».² Cette théorie conduit à une politique protectionniste, où les produits importés sont taxés. Contrairement à l'école classique et néoclassique, le mercantilisme favorise le protectionnisme plutôt que le libre-échange.

Selon cette approche, l'Etat doit promouvoir et même protéger la production nationale en limitant les importations aux seuls produits introuvables sur le territoire national.

1.1.2. La théorie de l'avantage absolu de Adam Smith

Pour Adam Smith, auteur de la théorie de l'avantage absolu, un pays a intérêt à se spécialiser dans la production des biens pour lesquels les coûts de production sont plus faibles qu'à l'étranger, et à importer ceux pour lesquels les coûts sont plus élevés à l'échelle nationale. Cette « spécialisation » permet la réalisation d'une production mondiale optimale puisque les biens sont produits là où les coûts sont les plus bas, et met en place une division internationale du travail entre les différentes nations.

Dans une telle situation, l'ouverture des frontières est alors bénéfique pour chaque pays. Cette théorie repose sur l'hypothèse selon laquelle chaque pays est meilleur dans certains produits. Elle ne nous apprend rien dans le cas où un pays serait meilleur pour l'ensemble des secteurs de production.³

La réponse à cette question est apportée par David Ricardo.

1.1.3. La théorie des avantages comparatifs

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

¹ Résumé établi par nos soins à partir de : ARCANGELO (Figliuzzi), *Economie internationale*, édition Economica. 2011, pp.180-182.

² PANET (Raymond A), ROBICHAUD (D), *le commerce international : une approche nord-américaine*, édition la Chenelière, 2005, p.11.

³ BECUWE (Stéphane), *Commerce international et politiques commerciales*, Armand Colin, Paris, 2006, p.19.

spécialisent dans la production des biens qui supportent le coût de production relatif le moins élevé.¹

1.1.4. La loi des proportions de facteurs : le théorème d'Heckscher-Ohlin-Samuelson

Dans la seconde moitié du XXe siècle, trois économistes, Heckscher, Ohlin et Samuelson, ont développé le théorème des avantages comparatifs, une extension de la théorie de Ricardo. Ce concept explique que les différences de dotations en facteurs de production et de facteurs relatifs sont à la base des avantages comparatifs.

Heckscher a commencé à explorer ces différences de coûts relatifs entre les pays en 1919, en soulignant que les techniques de production pouvaient être transférées facilement entre eux.

Ohlin, en 1934, a formulé la loi de la proportion des facteurs, affirmant qu'un pays se spécialise dans la production qui utilise au mieux ses facteurs de production.

Wassily Leontief a tenté de vérifier empiriquement cette théorie, conduisant au paradoxe de Leontief en 1953 et 1956, lorsqu'il a constaté que les exportations américaines étaient plus intensives en travail que prévu. Plusieurs économistes ont proposé des explications, soulignant notamment l'importance du capital humain dans les calculs des avantages comparatifs.

En tenant compte du capital humain, les exportations américaines sont devenues intensives en capital, dissipant ainsi le paradoxe de Leontief.

1.2. Les nouvelles théories du commerce international

Parmi les théories qui expliquent l'internationalisation des entreprises, on trouve la théorie du cycle de vie des produits, le paradigme OLI (*Ownership, Location, Internalization*), et la théorie des avantages monopolistiques (avantages spécifiques).

1.2.1. La théorie du cycle de vie des produits

La théorie du cycle de vie des produits, formulée par Vernon² met l'accent sur le nouveau produit lui-même et sur son cycle de vie. Elle vise à justifier les raisons d'implantation des entreprises à l'étranger. Cette approche se base sur le concept de cycle de vie et sur l'écart technologique entre les pays. Elle relie l'évolution du produit innové et sa place dans la structure du commerce international tout au long de son cycle de vie.³

On peut subdiviser la vie du produit en quatre phases : la phase de lancement du produit, la phase de croissance, la phase de maturité et la phase de déclin. À chaque phase, les entreprises

¹ BECUWE (Stéphane), *Commerce international et politiques commerciales*, Armand Colin, Paris, 2006, p.19.

² AMELON (J) et CARDEBAT (J), *Les nouveaux défis de l'internationalisation*, 1ère édition, De Boeck, 2010, p.138.

³ MUCHIELLI (J-L) et MAYER (T), *Economie internationale*, Ed Dalloz, 2005, p.131.

adoptent des stratégies d'internationalisation différentes correspondant aux différents stades de développement à l'international.¹

Trois groupes de pays peuvent être considérés : les pays innovateurs, les pays développés suiveurs et les pays en voie de développement.

Cette théorie explique le passage de la production nationale à l'exportation du produit, puis à la fabrication à l'étranger, et enfin à la réexportation vers le marché d'origine du produit.

1.2.1.1. La phase de lancement

Après la phase de recherche et développement sur un produit, l'entreprise lance son innovation sur le marché local, initiant une production limitée et fixant un prix élevé, ce qui cible principalement les consommateurs à haut revenu. Cette stratégie conduit à une demande qui s'étend sur l'ensemble des pays développés.

1.2.1.2. La phase de croissance

Dans cette phase, la demande augmente significativement dans le pays innovateur ainsi que dans les pays développés. Les prix commencent à baisser avec la standardisation de la production et la réalisation des économies d'échelle.

L'entreprise commence alors à exporter son produit vers les pays à revenu élevé et disposant de capacités d'innovation.

1.2.1.3. La phase de maturité

Dans cette phase, l'entreprise innovatrice perd progressivement son avantage concurrentiel technologique en raison de l'émergence de concurrents. Elle perd alors des parts de marché. Pour contrer cette perte, elle se délocalise et commence à produire dans les pays importateurs du produit, où les coûts de production sont plus bas.

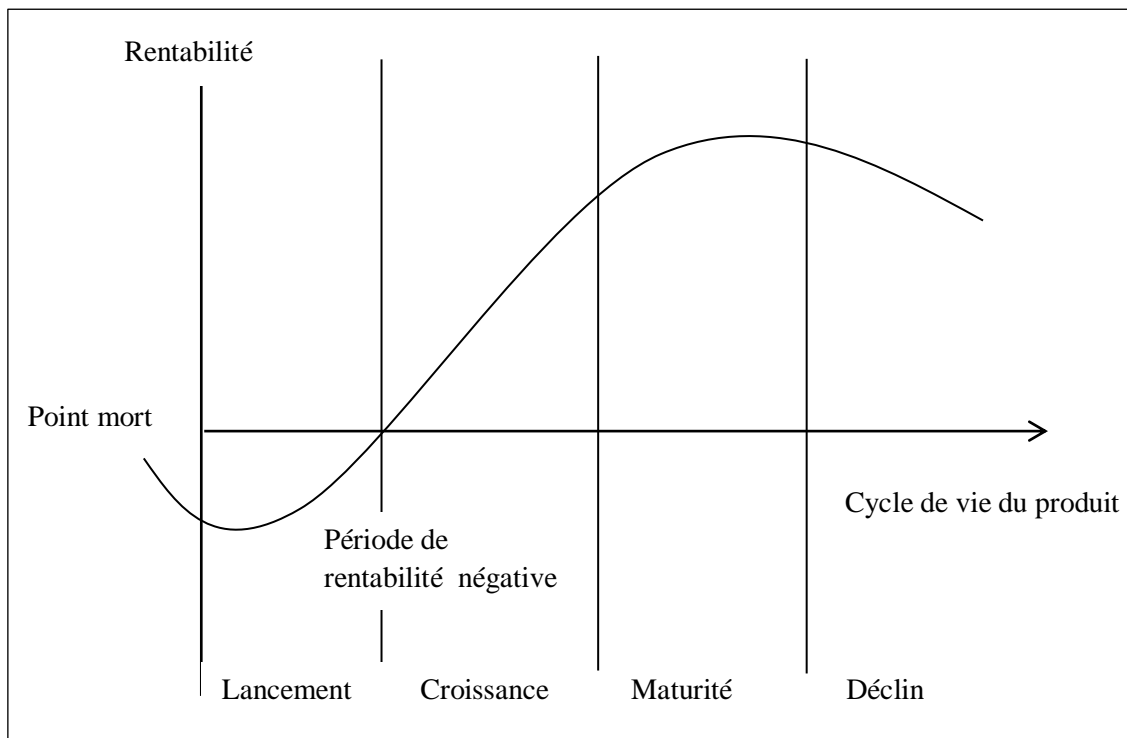
1.2.1.4. La phase de déclin

À mesure que le produit entre en déclin, la production dans le pays innovateur prend fin et le pays commence à importer ce produit en provenance de ses filiales à l'étranger. La production est alors déplacée vers les pays moins développés.

La figure ci-dessous illustre la courbe du cycle de vie des produits de Vernon.

¹ AMELON (J) et CARDEBAT (J), Op.cit. p.138.

Figure n°1.1 : La courbe du cycle de vie des produits de Vernon



Source : AMELON (J) et CARDEBAT (J) : Les nouveaux défis de l'internationalisation ,1^{ère} édition, De Boeck, 2010, p.139.

La figure n°1.1 représente la courbe du cycle de vie des produits de Vernon, qui illustre les quatre phases distinctes par lesquelles passent les produits sur le marché :

- **La phase d'introduction** : Le produit est lancé, les ventes sont faibles, les coûts de production et de marketing sont élevés, et les bénéfices sont souvent négatifs ou faibles.
- **La phase de croissance** : Le produit gagne en popularité, les ventes augmentent rapidement, les bénéfices croissent, les économies d'échelle sont réalisées, et la concurrence devient plus intense.
- **La phase de maturité** : Les ventes se stabilisent, la croissance ralentit en raison de la saturation du marché, la concurrence est forte, et les entreprises se concentrent sur la différenciation et l'efficacité. Les bénéfices sont maximisés mais peuvent commencer à stagner ou diminuer légèrement.
- **La phase de déclin** : Les ventes diminuent en raison de changements dans les préférences des consommateurs, de l'innovation technologique ou de nouveaux

produits. Les entreprises doivent décider de réduire les coûts, retirer le produit ou le réinventer pour prolonger son cycle de vie.

1.2.2. La théorie du paradigme OLI

OLI (*Ownership, Location, Internalization*) est une théorie développée par J. Dunning, qui propose une analyse globale des conditions de création des firmes multinationales et des facteurs explicatifs des investissements directs à l'étranger. Ainsi, la théorie OLI se décompose en : Ownership, Location et Internalization.¹

1.2.2.1. Ownership advantages (O):

La question principale est : « Pourquoi les firmes vont-elles à l'étranger ? » Les avantages spécifiques de la firme sont des actifs incorporels que l'entreprise possède et qui sont susceptibles d'être exploités de manière rentable à une échelle plus large. Il s'agit de diverses technologies, d'un personnel qualifié, de noms de marque, de capacité d'innovation, de capacité de financement, ...etc.²

1.2.2.2. Localisation advantages (L) :

La question à poser est la suivante : « Où l'entreprise devrait-elle s'implanter ? ». Il s'agit de regrouper toutes les possibilités d'implantation dans un pays d'accueil où l'entreprise maximise ses avantages spécifiques.³ Une présence physique sur un marché étranger est nécessaire pour être compétitif, et l'intérêt d'une division internationale du processus de production peut tirer profit des différences de prix et de salaires.

1.2.2.3. Internalization advantages (I) :

La question ici est la suivante : « quelle forme d'implantation l'entreprise va-t-elle choisir ? » Face à diverses options pour s'implanter à l'étranger, l'entreprise a le choix entre plusieurs possibilités : exportation, création d'une filiale, partenariat (joint-venture, participation, co-entreprise...), ou vente sous licence. Elle sélectionnera la forme qui lui permet de maximiser ses avantages spécifiques.⁴

Ainsi, le choix de la forme d'implantation dépendra de ses avantages : si elle réunit les trois avantages (OLI), l'implantation se fera sous forme d'investissement direct à l'étranger. Si elle

¹ MUCHIELLI (J-L) et MAYER (T), *Economie internationale*, Ed Dalloz, 2005, p.259.

² LEMAIRE (J-P), *stratégies d'internationalisation : développement international de l'entreprise*, 2ème édition, Ed DUNOD, Paris, 2003, p.99.

³ GRAICHE (L), *Les formes d'implantation des firmes en Algérie: Objectifs et stratégies*, thèse en vue de l'obtention du doctorat en science de gestion, Université de Tizi ouzzou, 2012, p.71.

⁴ AMELON (J) et CARDEBAT (J) : *Les nouveaux défis de l'internationalisation*, 1ère édition, De Boeck, 2010, p.142.

possède un avantage spécifique et un avantage à l'internalisation (OI), le choix sera l'exportation. Enfin, si elle ne détient qu'un avantage spécifique (O), la vente de licence ou un accord contractuel sera préférable.

Les différentes options sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau n°1.1 : Modes de pénétration des marchés étrangers selon le paradigme OLI

Avantages Mode de pénétration des marchés	O	L	I
Investissement direct	+	+	+
Exportation	+	-	+
Licence	+	-	-

Source : AMELON (J) et CARDEBAT (J) : Les nouveaux défis de l'internationalisation, 1^{ère} édition, De Boeck, 2010, p.142.

1.2.3. La théorie des avantages monopolistiques de Hymer 1960

Hymer est le premier à énoncer le paradoxe suivant : « comment une firme qui s'implante à l'étranger et subit de ce fait des coûts de délocalisation de sa production, peut rester compétitive face aux entreprises locales qui, au contraire produisent sur leur propre marché, ont une meilleure connaissance de l'environnement économique local et ont la faveur de leur gouvernement ? ». La raison pour laquelle une entreprise choisit de s'implanter à l'étranger réside dans l'exploitation d'avantages spécifiques, tels que les technologies, les ressources en capitaux, les économies d'échelle, la différenciation des produits, ou d'autres facteurs qui lui confèrent un avantage concurrentiel sur le marché national par rapport aux entreprises locales. Ces avantages lui permettent de rivaliser sur les marchés nationaux, de s'imposer face aux entreprises locales et de compenser les coûts liés à l'implantation à l'étranger.

Hymer, s'appuyant sur les travaux de Coase, met en avant les imperfections structurelles des marchés des biens ou des facteurs de production comme moteur de l'internalisation.

L'internationalisation implique l'intégration de toutes les fonctions au sein de l'entreprise, de l'approvisionnement à la commercialisation. Selon la théorie d'Hymer, ces imperfections sur les marchés sont à l'origine de l'existence d'un avantage oligopolistique et sont une condition nécessaire à l'investissement à l'étranger.¹

Section 02 : Stratégies d'internationalisation des entreprises

L'objet de cette section est d'explorer les stratégies d'internationalisation des entreprises. Il s'agit de commencer par définir l'internationalisation et d'explorer les motivations qui la sous-tendent. Aborder par la suite la conception de la stratégie internationale, en examinant son processus d'élaboration, notamment le diagnostic stratégique. Et enfin, discuter des choix stratégiques disponibles et de leur mise en œuvre.

2.1. Définition de l'internationalisation

L'internationalisation représente à la fois un processus et un résultat. Le terme "internationaliser" implique la transformation d'une activité pour qu'elle ait une portée internationale, impliquant ainsi plusieurs nations ou toutes les nations dans une action spécifique. Sur le plan économique, l'internationalisation est une stratégie adoptée par les entreprises pour étendre leur présence au-delà de leur marché national d'origine. Cette stratégie peut se matérialiser par l'établissement d'unités de production dans d'autres pays ou par la conquête de multiples marchés nationaux. « C'est une stratégie de développement de l'entreprise en dehors de la sphère de son marché national. Elle peut s'exprimer par la conquête de marchés à l'exportation, par la présence d'unités de commercialisation ou de production à l'étranger ou encore par des alliances ou des partenariats internationaux.»²

Une définition souvent utilisée dans la littérature est celle du modèle d'Uppsala d'internationalisation, elle sera retenue comme étant un processus qui est graduel, à travers lequel les entreprises engagent des ressources et augmentent progressivement la connaissance d'un marché étranger particulier.³

2.2. Les motivations à l'internationalisation

¹ AMELON (J) et CARDEBAT (J) : Les nouveaux défis de l'internationalisation, 1^{ère} édition, De Boeck, 2010, p.137, 138.

² Ibid, p.132.

³ CORMIER, (Eliane) : *L'internationalisation et l'adaptation des entreprises québécoises en Inde : Les approches*, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences, HEC MONTRÉAL, 2018, p.11.

Les motivations à l'internationalisation examinent les raisons qui incitent les entreprises agroalimentaires à étendre leurs activités au-delà des frontières nationales, souvent pour accéder à de nouveaux marchés, réduire les risques ou exploiter des opportunités de croissance. Les principales raisons se présentent comme suit :

2.2.1. Les raisons commerciales

Les raisons commerciales qui incitent les entreprises agroalimentaires à s'internationaliser sont les suivantes :¹

- La taille restreinte du marché national : l'entreprise couvre son marché de façon optimale et sa seule opportunité de croissance est constituée par les marchés étrangers.
- La situation du marché national : Le marché national est saturé et satisfait par les sociétés concurrentes. L'entreprise, pour développer ses activités et se positionner, investit dans les marchés étrangers.
- La segmentation du marché national : la demande sur le marché peut être entrée dans une phase de stabilité, voire de déclin, alors qu'elle reste croissante dans d'autres pays, par le jeu du différentiel de développement. Les ventes ne peuvent donc plus croître de manière significative.
- Les saisonnalités du marché national : Lorsque les ventes de l'entreprise connaissent de fortes variations saisonnières, celle-ci recherche des marchés où les produits pourront s'écouler lors des périodes creuses.
- La spécialisation de l'entreprise : Une entreprise se concentre sur un segment de marché restreint, ce qui limite son marché potentiel. Elle doit étendre son activité à l'échelle internationale.

2.2.2. Les raisons financières

Les raisons financières de l'internationalisation sont les suivantes :²

- Baisse des coûts de production : L'entreprise peut, par choix stratégique, décider d'internationaliser la phase amont de la commercialisation et d'internationaliser ses approvisionnements afin de les acquérir aux meilleurs prix. Elle peut transférer tout ou une partie de sa production à l'étranger pour bénéficier de coûts de revient plus compétitifs, notamment en matières premières, main-d'œuvre et fiscalité.

¹ LEROY (Frédéric) : *les stratégies de l'entreprise*, 3^{ème} édition, Ed. DUNOD, Paris, 2008, p.72.

² Ibid, p.75.

- L'amortissement des investissements : Certains secteurs d'activités nécessitent des investissements lourds en matériel industriel et en recherche. Pour que ces investissements soient rentables, l'entreprise doit les amortir le plus rapidement possible en développant les ventes à l'étranger.
- La recherche d'économies d'échelle : Les coûts de revient unitaires d'une entreprise diminuent au fur et à mesure que la production cumulée augmente, car les frais fixes sont absorbés par un plus grand nombre de produits. Cela peut conduire l'entreprise à accumuler le plus rapidement possible une production, et donc une vente, supérieure à celle de ses concurrents. Pour cela, elle doit multiplier les débouchés des produits fabriqués et donc accroître le nombre de marchés qu'elle exploite.

2.2.3. 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, la création de zones de libre-échange ont favorisé l'essor du commerce international.

Y ont aussi contribué la baisse du coût des transports internationaux et le développement des moyens de communication, en facilitant les échanges de biens et de services.¹

2.3. La conception de la stratégie internationale

La formulation de la stratégie internationale suit un processus séquentiel. Les outils d'analyse sont identiques à ceux utilisés pour élaborer une stratégie pour le marché domestique, sauf que la stratégie internationale est plus complexe en raison des différences politiques, juridiques, culturelles, financières, mais aussi de la diversité géographique des localisations, ou encore de la difficulté parfois à obtenir les informations au niveau de qualité désiré. Et la liste des difficultés est loin d'être exhaustive.

2.3.1. Définition de la stratégie

Dans la littérature managériale, il existe une multitude de définitions de la stratégie d'entreprise.

Selon STRATEGOR : « Élaborer une stratégie consiste à choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et à allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe ».¹

¹ AMROUCHE, (Thiziri) et AOUADENE, (Lamia) : *La stratégie d'exportation des entreprises en Algérie : Cas de CEVITAL (SPA)*, mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2015, p.14.

Pour DESREUMAUX : « La stratégie est l'ensemble des actions spécifiques visant à atteindre les buts et objectifs, inscrits dans le cadre des missions et de la politique générale de l'entreprise ».²

Quand CHANDLER la définit ainsi : « La détermination des buts et objectifs à long terme de l'entreprise et le choix des actions ainsi que l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre ».³

Enfin, M. Porter la définit comme suit : « L'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables ».⁴ Il met l'accent sur la notion d'avantage concurrentiel. Pour lui, une stratégie doit permettre à l'entreprise de construire, de conserver et de développer un avantage concurrentiel lui permettant de faire face à la concurrence.

2.3.2. Processus de l'élaboration de la stratégie internationale

La figure ci-dessous illustre les différentes étapes dans l'élaboration de la stratégie internationale de l'entreprise, comprenant d'abord une phase de planification stratégique suivie d'une phase de mise en œuvre.

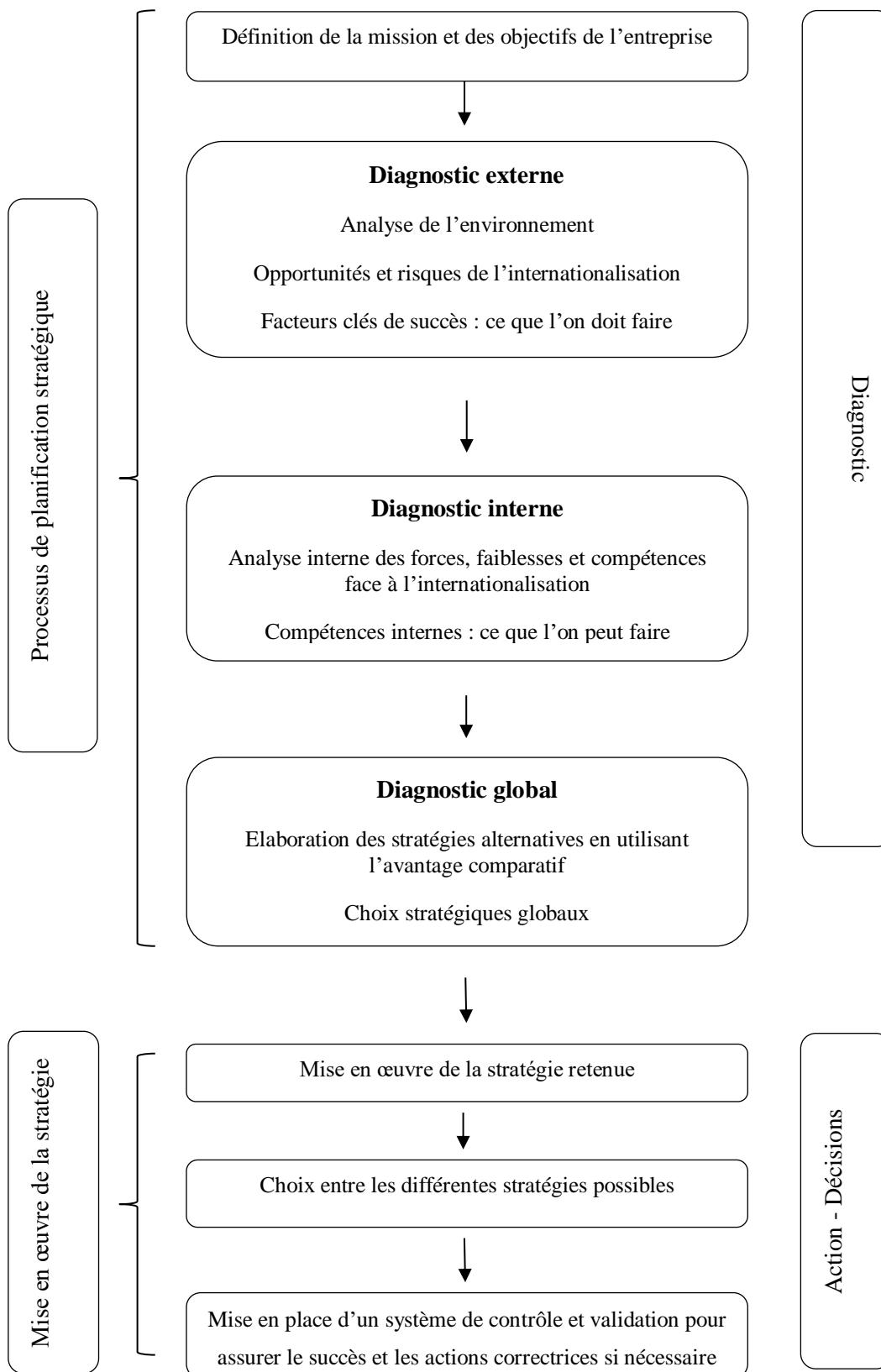
¹ STRETEGOR, *Politique Générale de l'entreprise*, DUNNOD, Paris, 1997, p.42.

² DESREUMAUX A, *Introduction à la gestion*, Armand colin, 1992, p.52.

³ STRETEGOR, *Politique Générale de l'entreprise*, DUNNOD, Paris, 1997, p.82.

⁴ PORTER M, *Choix stratégique et concurrence*, Economica 1892, p.73.

Figure n°1.2 : Le processus de formulation de la stratégie internationale



Source : AMELON (J) et CARDEBAT (J) : *Les nouveaux défis de l'internationalisation*, 1ère édition, De Boeck, 2010, p.17.

La figure N°1.2 offre un schéma élaboré du processus de formulation de la stratégie internationale. Initialement, cette démarche implique la définition claire de la mission et des objectifs de l'entreprise, servant de base à l'internationalisation. Ensuite, le diagnostic externe analyse les conditions du marché international, identifie les opportunités et les risques, ainsi que les facteurs clés de succès. De manière similaire, le diagnostic interne évalue les forces, faiblesses et compétences internes de l'entreprise, permettant de déterminer ses capacités et limites. Une fois les diagnostics internes et externes complétés, une vue globale est établie, fusionnant les analyses précédentes pour guider la stratégie globale. Par la suite, différentes stratégies alternatives sont élaborées, basées sur les avantages comparatifs identifiés. Parmi ces alternatives, les choix stratégiques globaux sont sélectionnés pour leur pertinence et leur adéquation. La mise en œuvre de la stratégie choisie suit un plan d'action détaillé, tandis qu'un système de contrôle et de validation est mis en place pour surveiller les performances et apporter des ajustements si nécessaires. En somme, cette figure met en lumière le processus dynamique de formulation de la stratégie internationale, soulignant son caractère itératif et adaptatif pour naviguer avec succès dans les marchés internationaux.

2.3.3. Le diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique de l'entreprise comprend : le diagnostic interne et le diagnostic externe.

2.3.3.1. Le diagnostic interne

L'analyse interne de l'entreprise permet d'évaluer sa situation stratégique, cette évaluation fait ressortir les forces et les faiblesses de l'entreprise face à l'internationalisation, en terme de :

- Ressources humaines : effectif des salariés, structure du personnel, compétences, climat social, motivations des salariés, gestion de la rémunération...
- Diagnostic financier : capitaux disponibles, fonds de roulement, niveau d'endettement, solvabilité, rentabilité, modes de financement...
- Diagnostic organisationnel : modes d'organisation, structure, répartition des pouvoirs, coordination...

2.3.3.1.1. Outils les plus utilisés dans l'analyse interne sont :

- **La chaîne de valeur:** l'idée que l'entreprise est un ensemble d'activités développées par M. Porter, l'objectif ici, est d'identifier les activités clés et se spécialiser pour développer l'avantage concurrentiel.¹

M. Porter distingue deux types d'activités :

- ✓ Les activités principales: ce sont des activités qui participent directement dans la production et la vente du produit (production, logistique, commercial et vente).
- ✓ Les activités de soutien: ce sont des activités qui participent indirectement dans le processus de production et de vente (direction générale, gestion des ressources humaines, qualité...)
- **Les facteurs clés de succès:** ce sont les éléments que l'entreprise doit maîtriser pour contrer ses concurrents et avoir un avantage concurrentiel sur le marché.
- **La segmentation stratégique (les DAS):** l'existence de plusieurs activités dans les entreprises rend le découpage en DAS nécessaire.

Les DAS sont définis en terme de couple produits/ marchés. Ils sont caractérisés par un certain nombre de produits communs : ressources, concurrence, clients, technologie.

- **L'analyse de portefeuille d'activités :** Cette analyse est développée sous forme de matrices. La méthode du Boston Consulting Group (BCG) est la plus ancienne et la plus simple à mettre en œuvre. Elle permet de situer les produits de l'entreprise par rapport à ceux de la concurrence dans le but de faciliter la prise de décisions quant à la consolidation de la position, au développement, ou au retrait de certains produits.²

L'objectif de cette matrice est d'analyser l'équilibre et la cohérence du portefeuille de produit de l'entreprise. Elle consiste à placer les différentes activités dans un tableau à quatre cases en se basant sur deux variables stratégiques: le taux de croissance d'activité et la part de marché relative.

La matrice BCG divise les activités en quatre types.³

- ✓ **Les produits dilemmes:** ce sont des produits en phase de lancement. Ils présentent un fort potentiel de développement pour l'entreprise, mais ce sont des produits coûteux, qui nécessitent des investissements en communication. Leur rentabilité est possible si l'entreprise parvient à augmenter sa part de marché relative. Le produit se

¹ AMELON (J), CARDEBAT (J), *Les nouveaux défis de l'internationalisation*, 1ère édition, De Boeck, 2010,, p.178.

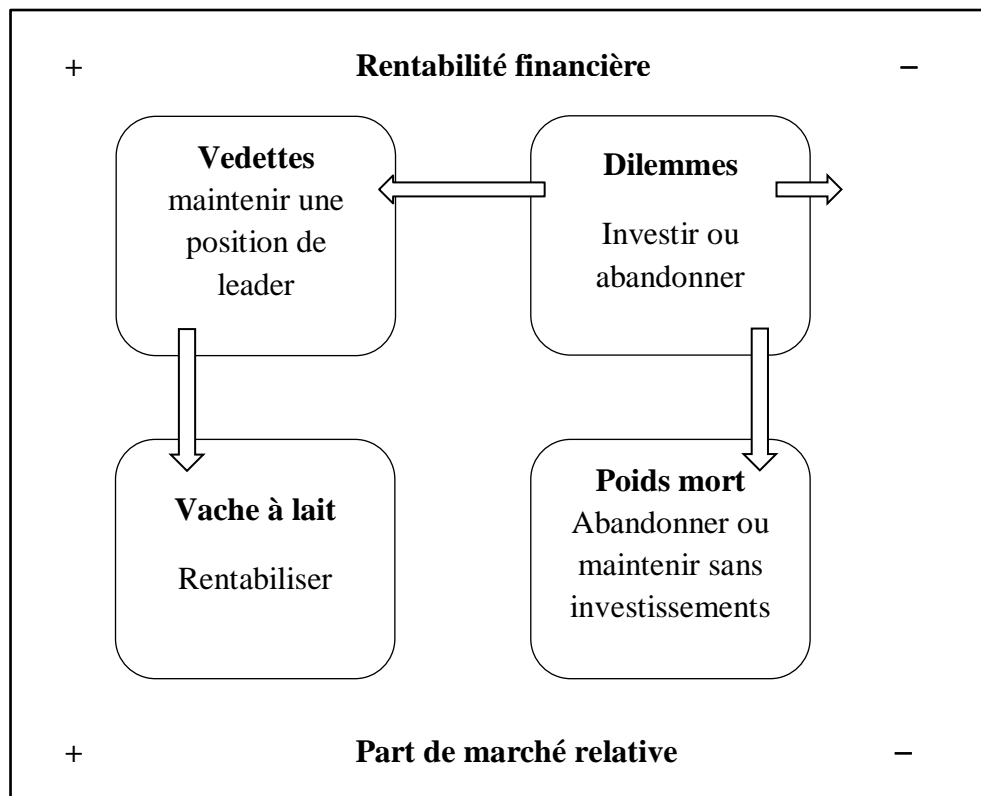
²Ibd, p.180.

³ BRUNO (Bachy) et all, *Toute la fonction management*, DUNOD, Paris, 2010, p.58.

transforme alors en un produit vedette. Dans le cas contraire, ce produit évolue en poids mort et sera retiré du marché.

- ✓ **Les produits vedettes** : ce sont des produits en phase de croissance qui sont prometteurs pour l'entreprise. Ils génèrent des profits et seront très rentables pour l'avenir.
- ✓ **Les produits « vache à lait »** : ce sont des produits en pleine phase de maturité. ils sont peu coûteux pour l'entreprise et génèrent un profit assurant l'autofinancement des autres produits (vedette et dilemme).
- ✓ **Les produits poids mort**: ce sont des produits en phase de déclin. ils sont en situation difficile et ne représentent plus rien à l'entreprise.

Figure n°1.3 : Matrice BCG : croissance/ part de marché



Source : AMELON (J) et CARDEBAT (J) : *Les nouveaux défis de l'internationalisation* ,1ère édition, De Boeck, 2010, p 181.

2.3.3.2. Le diagnostic externe

L'objectif de l'analyse externe est de situer l'entreprise sur son marché et dans son environnement. La finalité de cette analyse est de détecter les opportunités et les menaces. Pour se livrer à cette analyse externe, l'entreprise peut mettre en place une veille et/ou faire

appel à des cabinets spécialisés pour la réalisation d'étude. On distingue deux types d'environnement : le macro environnement et le micro environnement.

2.3.3.2.1. L'analyse du macro-environnement :

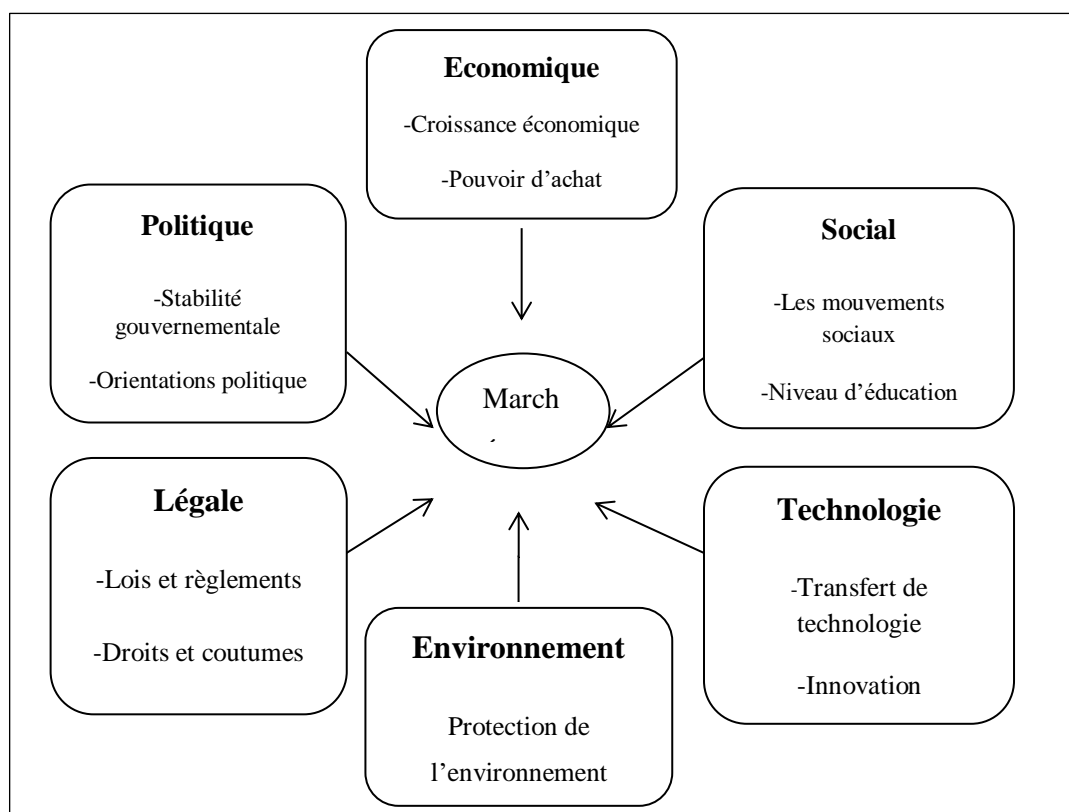
La méthode PEST est l'outil classique d'analyse de l'environnement externe. Cette méthode consiste à diviser l'environnement en quatre domaines :¹

- **Politique** : stabilité politique et environnementale, politiques fiscales, etc.
- **Économique** : croissance économique, chômage, inflation, etc.
- **Social** : croissance de la population, répartition des revenus, conditions de vie, etc.
- **Technologique** : taux de transfert de technologie, dépenses publiques en recherche et développement, etc.

Par la suite, la méthode PEST est devenue PESTEL, avec deux autres dimensions :

- **Environnement** : pollution, aspect climatique, etc.
- **Légal** : lois, règlements juridiques, etc.

Figure n°1.4 : Analyse de l'environnement PESTEL



Source : AMELON (J) et CARDEBAT (J) : *Les nouveaux défis de l'internationalisation*, 1ère édition, De Boeck, 2010, p.177.

¹ AMELON (J) et CARDEBAT (J) : *Les nouveaux défis de l'internationalisation*, 1ère édition, De Boeck, 2010, p.176.

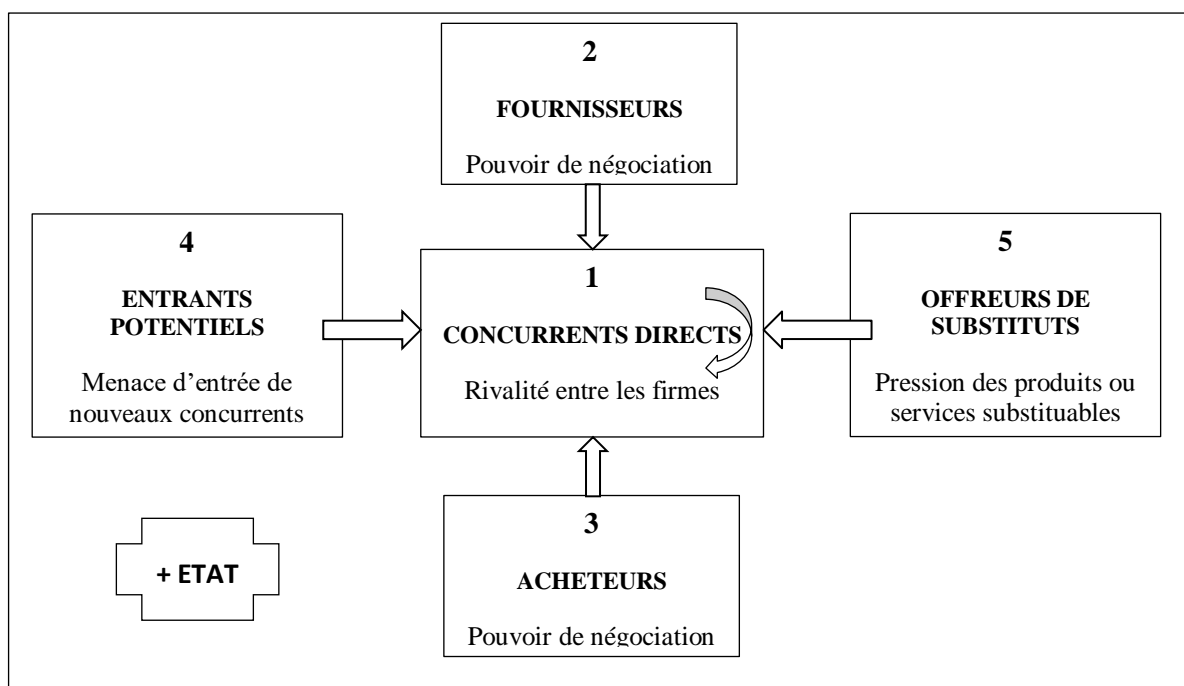
2.3.3.2.2. L'analyse du micro-environnement :

Le modèle des cinq forces de concurrence de M. Porter est l'outil d'analyse le plus stratégique employé pour identifier les forces qui commandent la concurrence au sein d'une activité.¹

L'intensité de la concurrence dans une industrie dépend, d'après ce dernier, de cinq forces fondamentales :²

- Les concurrents directs (rivalité entre les firmes directement concurrentes).
- Les fournisseurs (pouvoir de négociation en amont dans la filière).
- Les acheteurs (pouvoir de négociation en aval dans la filière).
- Les entrants potentiels (menace d'entrée de nouveaux concurrents).
- Les offreurs de substituts (pression des produits ou services substituables).
- Ainsi qu'une sixième force (ajoutée par la suite) : le pouvoir de l'État.

Figure n°1.5 : Modèle des 5+1 forces de Porter



Source : D'après Michael Porter, <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie> (Publié le 11/08/2016, consulté le 17/05/2024 à 07:23)

¹ GERARD (Garibaldi), *Analyse Stratégique*, édition eyrolles, Paris, 2008, p.143.

² <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie>. (Publié le 11/08/2016 consulté le 17/05/2024 à 07:23)

2.3.4. L'élaboration des choix stratégiques

Les conclusions essentielles de l'analyse externe et de l'analyse interne sont résumées dans le SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), également appelé AFOM (Atouts-Faiblesses-Opportunités-Menaces), qui identifie les axes stratégiques.

Ce modèle détermine si la combinaison des forces et des faiblesses de l'entreprise permet de faire face aux évolutions de l'environnement (stratégie déduite) ou s'il est possible d'identifier ou de créer de nouvelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources et compétences distinctives (stratégie construite).¹

Nous pouvons expliquer les éléments de cette matrice de la manière suivante :²

- **Les menaces** : Ce sont des faits provenant du marché ou de son environnement qui ne sont pas favorables. Ainsi, l'arrivée de nouveaux concurrents, la fusion de deux concurrents les rendant plus compétitifs, une réglementation restrictive, un segment de marché en régression, une instabilité internationale ayant des répercussions sur le marché, etc.
- **Les opportunités** : Elles correspondent aux tendances du marché et de son environnement qui sont plutôt favorables. Ainsi, une nouvelle technologie, un segment de marché en forte croissance, un fort pouvoir d'achat du marché cible, un segment de marché émergent en forte progression, la chute d'un concurrent, une reprise économique, ...etc.
- **Les forces** : Ce sont les atouts de l'entreprise et de ses gammes de produits ou services. Par exemple, l'innovation, une excellence en qualité, une gamme large et complète, une bonne relation client, une part de marché importante, ...etc.
- **Les faiblesses** : Ce sont les points faibles de l'entreprise ou de ses gammes de produits ou services. Par exemple : une faible notoriété, une baisse de qualité, une faible rentabilité, des produits vieillissants, ...etc.

2.3.5. Choix entre les différentes stratégies

C'est l'étape des choix et des décisions. L'analyse ayant mis en évidence les alternatives stratégiques, l'entreprise est alors en mesure de décider de la stratégie à mettre en œuvre. Chacune des options stratégiques est analysée au moyen d'un « business plan », afin de

¹ CARIBALDI (Gérard), *Analyse Stratégique*, Editions eyrolles, Paris, 2008, p.143.

² BRUNO (Bachy) et all, *Toute la fonction management*, DUNOD, Paris, 2010, p.61.

déterminer les plus rentables. L'entreprise se fixe l'objectif de profit et les délais pour y parvenir. Les options qui ne dégagent pas le niveau de profit et qui ne conviennent pas aux délais sont éliminées. En fonction des ressources mobilisables, les plus rentables sont retenues.¹ A l'issue de cette phase, pour chaque segment d'activité analysé, une réponse sera apportée aux questions : où, quand et comment ?

Où : quels sont les marchés étrangers où l'entreprise a décidé de s'adresser ?

Quand : l'entreprise ne peut pas tous les approcher simultanément, faute de ressources humaines et financières, elle fixera les priorités.

Comment : quels sont les modes d'entrée sur ces marchés et les ressources allouées ?

2.3.6. Mise en œuvre de la stratégie retenue

A la fin de la démarche internationale, après avoir élaboré le diagnostic interne et externe à l'entreprise, cette dernière met en œuvre sa stratégie par fonctions de ses différentes décisions, en prenant en compte leurs implications. Pour chacune d'entre elles, il convient de distinguer les fonctions de base (marketing, achat et approvisionnement, production, et recherche et développement), les fonctions de moyennes (finance, ressources humaines) et les fonctions structurelles (juridique, fiscale, contrôle).

L'étape de mise œuvre de la stratégie, ne se limite pas sur les différentes fonctions intégrées dans son ouverture internationale. Elle met également en place un système de validation afin de suivre le déroulement, de détecter les écarts entre les objectifs et les résultats, et décider s'il est nécessaire de faire la correction des actions.²

Section 03 : Les différents modes d'internationalisation des entreprises

Dans la section précédente, l'accent a été mis sur les stratégies adoptées par les entreprises pour s'internationaliser. Cette étude avait examiné comment ces dernières appréhendent les marchés étrangers en fonction de leurs ressources et objectifs. L'objectif de la troisième section est alors de déterminer les différents modes d'internationalisation, à savoir, l'exportation, l'internationalisation par système contractuel et l'investissement direct étranger. Chaque mode offre ses propres avantages et défis, et il est crucial de les comprendre pour élaborer une stratégie d'internationalisation efficace.

¹ LEMAIRE (J-P), *stratégies d'internationalisation : développement international de l'entreprise*, 2ème édition, Ed DUNOD, Paris, 2003, p.346.

² Ibid, p.352.

3.1. L'internationalisation via l'exportation

L'exportation constitue la première étape de l'implantation d'une firme à l'étranger, c'est également la plus simple. L'entreprise continue à produire exclusivement dans son pays d'origine et doit seulement apporter des adaptations à ses produits pour qu'ils correspondent aux caractéristiques de la demande et de la réglementation des pays de destination.¹

Lorsqu'elle a réalisé l'adaptation de ses produits, l'entreprise peut exporter selon trois méthodes :

3.1.1. L'exportation directe :

L'exportation directe permet à l'entreprise d'acquérir une première expérience sur les marchés étrangers, pour lesquels elle gère de manière autonome son activité commerciale. Une entreprise adoptant cette technique doit maîtriser la commercialisation et assumer les risques commerciaux à l'étranger. Ainsi, elle évite les intermédiaires, permettant à l'entreprise de conserver les bénéfices sans supporter les coûts de rémunération de tiers. Cependant, cette méthode exige une mobilisation importante de ressources internes en termes logistiques, administratifs, financiers et commerciaux.²

L'exportation directe peut s'effectuer par une vente directe (sans force de vente), avec un représentant salarié ou par le biais d'un agent commissionné.

3.1.1.1. L'exportation directe sous forme d'une vente directe :

La vente directe consiste à réaliser des ventes sans recourir à des intermédiaires commerciaux ou à des représentants. L'entreprise exportatrice doit disposer des compétences et des ressources nécessaires pour gérer tous les aspects du marketing et du service après-vente. Ce mode de vente offre un contrôle considérable sur les activités commerciales, mais peut entraîner des frais de marketing élevés. La vente directe est appropriée lorsque le personnel de vente de l'entreprise possède les connaissances ou les compétences requises, ou lorsque le nombre de clients potentiels est limité géographiquement.³

3.1.1.2. L'exportation directe avec un représentant salarié :

L'entreprise délègue de façon permanente sur un marché, un ou plusieurs représentants commerciaux. La fonction principale du représentant est de chercher des occasions d'affaires,

¹ GERVAIS (Michel), *stratégie de l'entreprise*, 5^{ème} édition, Ed. ECONOMICA, 2003, p. 216.

² AMELON (J) et CARDEBAT (J), *Les nouveaux défis de l'internationalisation*, 1^{ère} édition, De Boeck, 2010, p.188.

³ AMROUCHE, (Thiziri) et AOUADENE, (Lamia) : *La stratégie d'exportation des entreprises en Algérie : Cas de CEVITAL (SPA)*, mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2015, p. 29.

de négocier au nom de l'entreprise des contrats avec des acheteurs et de communiquer le bon de commande au siège social de l'entreprise, après c'est à l'entreprise d'envoyer la marchandise directement à l'acheteur. Le représentant salarié ne travaille que pour l'entreprise dont il est salarié.¹

3.1.1.3. L'exportation directe avec un agent commissionné :

Un agent commissionné est une personne physique ou morale. Il agit au nom et pour le compte de l'entreprise qui le mandate. Contrairement au représentant salarié, il peut organiser librement son activité. L'exportateur ou le mandant rémunère l'agent commissionné par commissions sur le chiffre d'affaires qu'il réalise.

Le commissionnaire représente un avantage pour le mandant, car grâce à sa maîtrise et sa connaissance du marché, le mandant contrôle sa politique.²

3.1.2. L'exportation indirecte :

L'entreprise choisit l'exportation indirecte pour contourner les difficultés liées à l'exportation directe, cela pour plusieurs raisons : partager les coûts et les risques, se rapprocher des clients étrangers, faciliter le mécanisme d'adaptation du produit, etc. Dans ce cas, l'entreprise recourt à des intermédiaires commerciaux qui ont les ressources, les compétences, la connaissance et l'expérience du marché.³

Parmi les méthodes d'exportation indirecte, il convient de noter :

3.1.2.1. La société de commerce internationale :

C'est une société d'import-export, qui achète pour son propre compte des produits auprès d'autres entreprises qui ne disposent pas de réseaux commerciaux correspondants à leurs activités.

La SCI permet à l'entreprise exportatrice de limiter le risque commercial, car la vente est réalisée sur le marché domestique, d'éviter les charges liées au transport et les formalités liées à l'exportation.⁴

3.1.2.2. L'importateur:

L'importateur, également appelé distributeur, est un commerçant indépendant. Il achète des produits auprès de l'entreprise exportatrice dans le but de les revendre sous son propre nom et pour son propre compte. L'importateur gère lui-même toutes les activités de vente, y compris

¹ AMROUCHE, (Thiziri) et AOUADENE, (Lamia) : *La stratégie d'exportation des entreprises en Algérie : Cas de CEVITAL (SPA)*, mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2015, p. 29.

² AMELON (J) et CARDEBAT (J), Op.cit, p. 195.

³ GRAICHE (L), *Les formes d'implantation des firmes en Algérie: Objectifs et stratégies*, thèse en vue de l'obtention du doctorat en science de gestion, Université de Tizi ouzzou, 2012, p.80.

⁴ Ibid. p.84.

la distribution, le réseau de vente, la publicité et le service après-vente. Dans ce cas, l'exportateur perd totalement le droit de propriété et le contrôle sur les produits vendus. Cette formule est généralement adoptée par les entreprises qui ne disposent pas des moyens nécessaires pour se lancer dans l'exportation.¹

3.1.2.3. Le concessionnaire:

Un concessionnaire agit en tant qu'agent et importateur exclusif, chargé de commercialiser les produits dans des zones définies par l'entreprise exportatrice. Dans le contrat, le concessionnaire s'engage à ne pas distribuer de produits concurrents dans la zone spécifiée. L'exportateur peut exercer un contrôle sur la politique commerciale du concessionnaire.²

L'exportation indirecte présente des avantages pour l'entreprise exportatrice, notamment la réduction des risques, une entrée rapide sur le marché et une mobilisation moindre des ressources financières et humaines. Cependant, elle peut également comporter des inconvénients, tels que la perte de contrôle sur la politique commerciale due à l'intervention des intermédiaires, ainsi que le risque de divergence des objectifs entre l'exportateur et ces derniers.

3.1.3. L'exportation concertée ou associée :

L'exportation associée se produit lorsque l'entreprise exportatrice collabore avec un groupe d'entreprises, généralement nationales, parfois étrangères, pour former un consortium d'exportateurs et établir un réseau de vente commun à l'étranger.

Les formes « d'exportation associée » les plus répandues incluent les groupements d'exportateurs et le portage.³

3.1.3.1. Le groupement d'exportateurs :

C'est un ensemble d'entreprises regroupées, afin de réaliser une exportation par la mise en commun des moyens nécessaires, ce groupement permet de partager les coûts et les risques. La condition de réussite, repose sur la nécessité de commercialiser des produits non concurrents dans ce groupement.

3.1.3.2. Le portage :

Cette technique est appelée *Piggy-back*, également connue sous le nom d'exportation Kangourou. Elle consiste pour une entreprise, souvent une PME, qui souhaite se lancer à l'international, de demander à une entreprise déjà implantée à l'étranger (firme

¹ AMELON (J) et CARDEBAT (J), Op.cit, p. 197.

² Ibid. p.197.

³ BERRAKI, (Nadia) : *Les stratégies d'internationalisation des entreprises Cas de: La SARL IFRI*, Mémoire de fin d'étude En vue de l'obtention du diplôme de Master en Finance et Commerce International, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2013, p.35.

multinationale) de l'aider dans la commercialisation de ses produits sur des marchés étrangers. L'entreprise portée bénéficie ainsi d'un réseau de distribution et du savoir-faire mis à sa disposition par la FMN. Le portage reste assez peu utilisé par les entreprises, car il est difficile de trouver une entreprise porteuse ayant un produit et un réseau de distribution réellement complémentaires.¹

Tableau n°1.2 : Les avantages et les inconvénients de l'exportation

Avantages	Inconvénients
Acquisition d'une expérience sur les marchés étrangers	Perte de contrôle sur la politique commerciale en raison de la présence d'intermédiaires
Adaptation facile des produits aux caractéristiques de la demande et de la réglementation des pays de destination	Risque de divergence des objectifs entre l'exportateur et les intermédiaires
Possibilité de conserver les bénéfices sans supporter les coûts de rémunération de tiers	Mobilisation importante de ressources internes (logistiques, administratives, financières, commerciales)
Entrée rapide sur le marché étranger	Frais de marketing élevés en cas de vente directe
Partage des coûts et des risques	Perte totale du droit de propriété et du contrôle sur les produits vendus en cas d'exportation indirecte
Rapprochement des clients étrangers	Difficulté à trouver une entreprise porteuse pour le portage
Facilitation du mécanisme d'adaptation du produit	Commercialisation de produits non concurrents dans le groupement d'exportateurs

Source : Etabli par nos soins à partir de références bibliographiques précédemment citées.

3.2. L'internationalisation par système contractuel (stratégie d'accord)

Dans cette partie, seront étudiées trois stratégies : les transferts internationaux de technologies, la licence et la franchise commerciale internationale.

¹ AMELON (J) et CARDEBAT (J), Op.cit, p.200.

3.2.1. Les transferts internationaux de technologies :

Le transfert international de technologie consiste à vendre une technologie et un savoir-faire en accompagnement de la vente d'un produit technique (comprenant des connaissances, des outils, des techniques, etc.). Une entreprise ayant un savoir-faire ou une technique peut opter pour le transfert de technologie plutôt que la vente de ses produits lorsqu'elle ne dispose pas des ressources humaines, financières ou commerciales nécessaires pour s'implanter sur un marché étranger. De cette manière, l'exportateur évite de supporter le financement d'un investissement direct à l'étranger ainsi que les risques commerciaux associés, qui sont alors assumés par l'acheteur. Le transfert de technologie est une opération risquée et délicate. Maîtriser le transfert de technologie à l'international offre non seulement des garanties de succès aux entreprises pour conquérir de nouveaux marchés et être plus compétitives, mais permet également d'accélérer leur internationalisation.¹

Le tableau suivant présente les avantages et les inconvénients du transfert de technologie.

Tableau n°1.3 : Avantages et inconvénients du transfert de technologie

Avantages	Inconvénients
Peu d'investissements	Contrat équilibré difficile à établir, en plus des pertes de contrats avec le marché
Pas de risque commercial	Suscite sa propre concurrence
Présence sur des marchés fermés	Conflits potentiels importants
Améliore la situation financière	Difficulté de trouver le bon partenaire

Source: PASCO (Berho. C), *Marketing international: Cours, fiches outils, application*, DUNOD, Paris, 2007, p.165.

3.2.2. La licence internationale

Le contrat de licence internationale est un accord par lequel une entreprise d'un pays (donneur de licence) concède à une entreprise d'un autre pays (licencié) le droit d'utiliser ou d'exploiter, pendant une période déterminée et sur un territoire défini, un ou plusieurs droits de propriété intellectuelle dont elle est titulaire, en échange d'une rémunération. La concession porte sur un processus de fabrication ou une invention spécifique du donneur de licence et qui doivent être protégés dans le pays étranger.²

La licence peut prendre plusieurs formes :

¹ PASCO (Berho. C), *Marketing international : cours, fiches outils, application*, DUNOD, Paris, 2007, p160,165.

² LEGRAND (Ghislaine), HUBERT (Martini), *Commerce international*, Editions DUNOD, Paris 2008, p.69.

3.2.2.1. La licence brevet :

C'est un transfert de propriété qui s'établit de manière irréversible en cédant un brevet (cession d'un savoir-faire commercial ou industriel). L'inventeur ou le détenteur initial de ce brevet ne pourra plus exercer de contrôle sur l'utilisation ou le développement de sa création, et ce, en contrepartie d'une rémunération d'un montant fixe sur des redevances proportionnelles au nombre de produits fabriqués ou vendus ou au chiffre d'affaire réalisé grâce à cette cession. L'objet de la cession de brevet est de rentabiliser une avance technologique, de vendre dans un pays difficile d'accès par une implantation industrielle et de s'associer à un réseau de partenaires.

3.2.2.2. La licence de marque :

La cession de marque est un droit d'exploitation qu'une entreprise octroie à une autre entreprise, dans un temps et un espace limité et défini dans le contrat, cette technique est protégée par un brevet et un savoir-faire distinctif, le détenteur de la marque perçoit ainsi une somme forfaitaire à la signature du contrat de cession et des redevances périodiques proportionnelles aux quantités vendues. L'objet de cette démarche est d'accroître la notoriété de la marque tout en ayant la possibilité de produire et de distribuer sur un marché étranger à travers les entreprises locales.¹

Cette démarche présente plusieurs avantages tels que le contournement des barrières à l'entrée, le contrôle de la politique commerciale si le contrat le rend possible et une meilleure maîtrise des marchés étrangers.

Le tableau suivant présente les avantages et les inconvénients de la licence :

Tableau n°1.4 : Avantages et inconvénients de la licence

Avantages	Inconvénients
Moyen rapide et peu couteux de pénétrer sur un marché étranger et développer la notoriété d'une marque	Difficulté de contrôler la qualité des produits et de la politique commerciale, donc risque pour l'image de marque du donneur de licence
Capital à investir faible par rapport à d'autres modes d'implantation à l'étranger	Le licencié étant un concurrent potentiel, risque de perte de marché
Risque commercial nul	Difficulté potentielle de coordonner un licencié

Source : AMELON (J), CARDEBAT (J), *Les nouveaux défis de l'internationalisation*, 1^{ère} édition, De Boeck, 2010, p.205.

¹ LEGRAND (Ghislaine), HUBERT (Martini), *Commerce international*, Editions DUNOD, Paris 2008, p.70.

3.2.3. La franchise commerciale internationale :

Le franchisage est la concession par le franchiseur à un franchisé, en contrepartie d'une redevance, du droit de se présenter sous sa raison sociale, d'utiliser les signes distinctifs comme la marque et de vendre les produits et les services qui y sont attachés. À l'étranger, la franchise permet de dupliquer un modèle éprouvé sur le marché domestique. Dans la création de réseaux importants, le recours à un master franchisé permet de contrôler un réseau important.¹ On distingue trois types de franchise :

3.2.3.1. La franchise de distribution (vente de produit) :

Le franchiseur cède un savoir-faire commercial et de gestion, ainsi qu'une forte notoriété. Ses produits sont commercialisés par le réseau de franchisés. Les franchisés exploitent le point de vente selon les méthodes commerciales élaborées par le franchiseur. Ils s'engagent à ne vendre que les produits sous l'enseigne du franchiseur.

3.2.3.2. La franchise de service :

Le franchiseur cède un savoir-faire en matière de prestation de service (hôtellerie, restauration, photocopie...). Le plus souvent ce type de franchise s'accompagne d'une standardisation qui pourra conduire à l'importation de produits depuis le pays d'origine de franchiseur.

3.2.3.3. La franchise industrielle (fabrication de produit) :

Le franchiseur cède le droit d'utiliser son nom et le savoir-faire technique permettant de fabriquer le produit. Cette formule se combine donc le plus souvent avec une cession de licence de fabrication. Dans cette formule, le franchiseur conserve un contrôle important sur les franchisés en leur fournissant un composant essentiel du produit, ce qui assure une maîtrise des quantités produites et de leur qualité.

Le tableau suivant résume les avantages et inconvénients de la franchise internationale :

¹ AMELON (J), CARDEBAT (J), *Les nouveaux défis de l'internationalisation*, 1ère édition, De Boeck, 2010, p.206.

Tableau n°1.5 : Avantages et inconvénients de la franchise internationale

Avantages	Inconvénients
Permet un développement de l'activité et une diffusion rapide des produits ou services au niveau international	Formule réservée aux exportateurs possédant un savoir-faire reconnu, codifiable et transférable à l'étranger
L'exportateur conserve le contrôle de la politique commerciale jusqu'au point de vente	Complexité à organiser, gérer, contrôler et animer un réseau de franchisés
Investissement financier limité permettant un rapide développement international	Opération relativement complexe à organiser
Risque moindre pour l'exportateur car en partie reporté sur les franchisés	Risque d'imitation et de concurrence à terme avec les anciens franchisés
Franchiseur demeure propriétaire de la marque et du savoir-faire commercial.	Sélection des franchisés est difficile

Source : AMELON (J), CARDEBAT (J), *Les nouveaux défis de l'internationalisation*, 1^{ère} édition, De Boeck, 2010, p.206.

3.3. L'internationalisation via l'investissement direct étranger (IDE)

3.3.1. Définition de l'investissement direct étranger :

Les IDE sont les mouvements internationaux de capitaux réalisés en vue de créer, développer ou maintenir une filiale à l'étranger ou exercer le contrôle sur la gestion d'une entreprise étrangère. Élément moteur de la multinationalisation des entreprises, les IDE recouvrent aussi bien les créations de filiales à l'étranger que les fusions-acquisitions transfrontières ou les autres relations financières notamment les prêts et emprunts intra-groupes.¹

Deux motivations principales sont à l'origine des IDE :

- **La réduction des coûts :** exploitation de ressources naturelles coûteuses, voire impossibles, à transporter, utilisation d'une main d'œuvre moins onéreuse, d'où la

¹ TERROUCHE (Yasmine) : *La nouvelle politique de diversification d'exportation hors hydrocarbure en Algérie*, Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales, Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou, 2021, p.20.

crainte que les IDE puissent participer au mouvement de délocalisation, optimisation fiscale.

- **La conquête de nouveaux marchés**, difficiles à pénétrer par les seules exportations.

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

3.3.2. La succursale :

Il s'agit de structures ne disposant pas de personnalité juridique propre. Les succursales constituent une extension de l'entreprise nationale sur les marchés étrangers qui reste donc responsable en cas de litige. Il s'agit de structures à qui l'on confie des missions de prospection, prise de commandes, livraison, facturation, recouvrement. La différence principale entre le bureau et la succursale est que cette dernière est un établissement considéré comme stable pouvant réaliser des opérations administratives, logistiques ou financières, contrairement à un bureau de vente ou de représentation à l'étranger qui se voit plus souvent confier de simples activités de prospection. Dans les deux cas, il s'agit d'implantations légères qui permettent de bien contrôler un marché, toutefois l'investissement que cela représente peut être considéré comme lourd et parfois risqué.¹

3.3.3. Le partenariat :

Le partenariat désigne une forme de coopération durable entre des entreprises indépendantes dans le but de renforcer la situation financière, d'innover et d'améliorer les techniques de recherches et de développement, d'acquiescer de nouveaux savoirs faire, de comprendre la culture de l'autre entreprise, d'intégrer d'autres compétences en matière de management pour répondre aux attentes de la clientèle tout en adoptant de nouvelles gammes plus performantes et enfin, de conforter les positions sur le marché en améliorant la compétitivité.

3.3.4. La filiale :

C'est une entité créée par une firme sur un territoire local ou étranger, elle est dotée d'un statut juridique autonome. Cependant, elle est contrôlée majoritairement par la firme mère, toutefois, le partenaire de la filiale est séparé du patrimoine de la firme mère qui conserve donc le pouvoir décisionnel.²

¹ TERROUCHE (Yasmine) : *La nouvelle politique de diversification d'exportation hors hydrocarbure en Algérie*, Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales, Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou, 2021, p.21

² MAZEROLLE (Fabrice), *Les firmes multinationales*, Ed VUIBERT, Paris, 2006, P.113

3.3.5. Le bureau de représentation :

C'est une représentation via une agence sans personnalité juridique et sans activité commerciale. Elle présente une forme d'implantation légère et peut être réduite à un délégué local. Le bureau de représentation à plusieurs fonctions qui consistent à observer le marché local, faire une prospection des clients potentiels et leur présenter le ou les produits. Cette forme d'implantation est considérée par conséquent comme l'une des premières étapes que l'entreprise exploite afin de pénétrer un marché étranger, elle est donc provisoire et son but principal est d'avoir l'information nécessaire pour investir afin de se retracer face à une éventuelle implantation sur un marché.

3.3.6. La joint-venture :

La joint-venture est un accord entre deux entreprises partenaires établies dans des pays différents dans le but de constituer une filiale sur le marché du partenaire étranger. Afin d'assurer la réussite de leur filiale commune, les deux entreprises s'engagent à mettre en commun les compétences spécifiques qui leurs sont propres, qu'elles soient commerciales ou techniques, mais aussi à mettre en commun des moyens financiers et humains.¹

3.3.7. La sous-traitance :

La sous-traitance est une relation de production entre « un donneur d'ordre » et les autres entreprises « preneuses d'ordre », elle consiste à ce qu'une firme confie une partie de sa production à des sociétés plus spécialisées « sous-traitants ». Le preneur d'ordre est chargé de réaliser des activités soit de production telles que la conception, la transformation, la construction ou la maintenance d'un produit et peut aussi être chargé de faire le suivi d'étude de projets, la comptabilité, l'ingénierie, la recherche et développement, la publicité, l'informatique, le conseil juridique. L'entreprise sous-traitante doit strictement se conformer aux spécifiés techniques ou commerciales des produits et services que le donneur d'ordre lui délimite.²

¹ GRAICHE (L) : *Les formes d'implantation des firmes en Algérie: Objectifs et stratégies*, thèse en vue de l'obtention du doctorat en science de gestion, Université de Tizi ouzzou, 2012, p.97.

² DELACOLETTE (Jean), *Les contrats de commerce internationaux*, Ed de Boeck, Bruxelles, 1996, P120.

Conclusion du chapitre

Le développement international de l'entreprise est guidé par le choix d'une approche d'internationalisation, orientant ainsi sa stratégie et son expansion à l'étranger. Les théories, allant des plus traditionnelles aux plus modernes, expliquent ce processus. La théorie du cycle de vie du produit de Vernon par exemple, décrit le passage de la production nationale à l'exportation, puis à la fabrication à l'étranger et enfin à la réexportation vers le marché d'origine. Le paradigme OLI aide à déterminer les modes d'internationalisation optimaux, tandis que la théorie monopolistique explique l'implantation et la multinationalisation des firmes.

Avant toute démarche stratégique, l'entreprise doit fixer ses objectifs et élaborer une stratégie internationale basée sur un diagnostic stratégique interne et externe, identifiant les opportunités et les menaces pour choisir le pays d'implantation. Après avoir choisi le pays d'implantation, l'entreprise doit décider si elle va commercialiser directement via l'exportation directe, ou utiliser des tiers pour l'exportation indirecte, voire se joindre à un groupement d'exportateurs. Elle peut également céder des droits d'utilisation de sa marque, de sa technologie ou de son savoir-faire à des tiers sous forme de licence ou de franchise. Si elle souhaite fabriquer sur place, elle peut implanter des filiales, des bureaux de représentation, ou des succursales, ou encore s'associer avec un partenaire local sous forme de joint-venture.

Ainsi, nous analyserons en profondeur, dans ce prochain chapitre, les contraintes et les facteurs clés de succès dans l'exportation des produits agroalimentaires, en étudiant les stratégies efficaces et les mesures de soutien apportées par le gouvernement algérien.

Chapitre 02 :
Contraintes et facteurs clés de succès dans l'exportation des produits agroalimentaires

Introduction du chapitre

L'internationalisation des entreprises agroalimentaires en Algérie représente un enjeu majeur dans le contexte économique national et mondial. Ce chapitre propose une analyse approfondie de cette internationalisation, à travers l'exportation, en étudiant les stratégies efficaces, et en examinant les facteurs clés de succès, les obstacles rencontrés, et les mesures de soutien fournies par le gouvernement algérien pour les exportateurs autres que ceux opérant dans le secteur des hydrocarbures.

Pour ce faire, ce chapitre est divisé en trois sections distinctes, chacune se concentrant sur un aspect spécifique de l'exportation des produits agroalimentaires en Algérie. La première section explore en détail les étapes essentielles à la formulation d'une stratégie d'exportation réussie. La deuxième met en évidence le rôle crucial du secteur agroalimentaire en Algérie et l'importance de ses exportations pour l'économie nationale. Et la troisième section analyse les contraintes, les facteurs de succès et les mesures de soutien spécifiques aux exportations des entreprises agroalimentaires algériennes. Cette exploration en profondeur permettra de mieux appréhender les défis et les opportunités liés à l'exportation des produits agroalimentaires algériens, tout en fournissant des pistes pour des stratégies d'internationalisation plus efficaces et durables dans ce secteur crucial de l'économie nationale.

Section 01 : Définitions et démarches de la stratégie d'exportation

Pour réussir à l'export, trois actions préalables sont indispensables : élaborer une stratégie d'exportation efficace, étudier les marchés, et mener des prospections.

Nous allons aborder ces aspects en détail dans cette section.

1. Définition d'une stratégie à l'exportation

Pour exporter durablement et éviter les erreurs coûteuses, l'exportateur doit avant tout élaborer une stratégie cohérente d'exportation. La stratégie peut être définie comme le moyen par lequel l'entreprise choisit les domaines d'activités dans lesquels elle entend être présente et l'allocation des ressources nécessaires pour s'y maintenir et se développer.¹

La stratégie est saisie à travers trois dimensions.

¹ D. LOTH, *Essentiel des techniques du commerce international*, éditions Foucher, p.70.

1.1. La segmentation stratégique :

C'est un processus qui permet d'identifier un groupe d'acheteurs potentiels, auquel on présente une offre susceptible de satisfaire leurs besoins et attentes idéales. Segmenter un marché consiste à le fragmenter en sous-ensembles distincts, chacun de ces groupes peut alors faire l'objet d'une approche commerciale spécifique.

1.2. Positionnement concurrentiel :

Une fois la segmentation opérée et le segment ciblé choisi, l'entreprise doit s'assurer que son offre sera privilégiée par rapport à celle de ses concurrents et répondra aux attentes du marché en termes d'avantages recherchés et en tenant compte des habitudes et de l'utilisation du produit.

1.3. L'innovation technologique :

Elle peut jouer un rôle déterminant dans le positionnement du produit.

La définition de la stratégie permet donc à l'entreprise de concentrer ses efforts pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés, notamment identifier et maintenir des segments de marché où elle pourra jouir d'un solide pouvoir de négociation.

2. L'élaboration d'un plan marketing à l'export

Le plan marketing est le document qui énonce, pour une période déterminée, les principales actions marketing. Partie intégrante du plan stratégique de l'entreprise, il se compose de trois parties principales : l'analyse, la stratégie marketing et le marketing-mix. Ces trois parties sont précédées d'une introduction qui annonce la problématique du plan marketing et se termine par une conclusion qui évalue les perspectives de réussite de la politique marketing mise en place. Il convient également de préciser le calendrier des actions envisagées et d'estimer le budget nécessaire à la réalisation des actions.¹

La figure suivante élabore la structure du plan marketing :

¹ U. MARCHOTER, *Marketing*, 2^{ème} édition actualisée Bréal, Paris, 2006, P.71.

Figure n°2.1 : La structure du plan marketing



Source: U. MARCHOTER, *Marketing*, 2^{ème} édition actualisée Bréal, Paris, 2006, P72.

Il est fondamental de veiller à la cohérence entre les différentes composantes du plan marketing : la stratégie marketing doit être fondée sur l'analyse effectuée, et le marketing-mix doit être décliné à partir de l'analyse et de la stratégie marketing.

2.1. L'analyse

L'analyse comporte généralement trois éléments : la description du marché, les diagnostics interne et externe, et une synthèse.¹

2.1.1. La description du marché

La description du marché fournit quelques données clés sur le marché et éventuellement sur le produit, la concurrence, et le comportement du consommateur.

2.1.2. Les diagnostics interne et externe

Ils recensent les principaux points forts et points faibles de l'entreprise et de son environnement.

2.1.3. Synthèse

La synthèse rappelle les principaux éléments des diagnostics interne et externe et évalue la position de l'entreprise.

2.2. La stratégie marketing

La stratégie marketing définit les objectifs, la segmentation du marché, la cible, le positionnement, les sources de volume et les éléments moteurs du marketing-mix.

2.3. Le marketing-mix

L'entreprise doit étudier les différents éléments qui seront pris en considération en plus des « Quatre P » classiques du marketing fondamental et qui devraient eux-mêmes subir des

¹ U. MARCHOTER, *Marketing*, 2^{ème} édition actualisée Bréal, Paris, 2006, p.73.

modifications pour une meilleure approche du marché cible. Pour cela, elle doit aborder un plan marketing à l'export qui représente « Les treize P » du marketing international.¹

Le tableau suivant traite les treize P du marketing international :

Tableau n° 2.1 : Les treize P du marketing international

Produit	Quel est votre produit ou service et que devez-vous faire pour l'adapter au marché ?
Prix	Quelle est votre stratégie en matière de prix ?
Promotion/ communication	Comment comptez-vous faire connaître votre produit ou service à vos clients ?
Place/distribution	Comment et où comptez-vous livrer ou distribuer votre produit ou assurer votre service ?
Paiement	Les transactions internationales sont-elles compliquées ?
Personnel	Votre personnel possède-t-il les compétences voulues ?
Planification	Avez-vous planifié vos activités en ce qui concerne le marché, les comptes clients et les visites de représentants ?
Paperasserie	Avez-vous rempli tous les documents nécessaires ?
Pratiques commerciales	Avez-vous pris en compte les différences sur le plan culturel et dans les pratiques commerciales ?
Partenariat	Avez-vous recruté un partenaire afin d'établir une présence forte dans le marché ?
Politique	Quelles sont vos politiques actuelles et à venir ?
Positionnement	Comment votre entreprise sera-t-elle perçue dans le marché ?
Protection	Avez-vous évalué les risques pris des mesures pour protéger votre entreprise et sa propriété intellectuelle ?

Source: Guide pas à pas à l'exportation, 2008, p19.

Le tableau n°2.1 décrit les "treize P" du marketing international, abordant divers aspects cruciaux pour une stratégie d'exportation réussie. Il inclut la définition du produit et son adaptation au marché, la stratégie de prix, la promotion, la distribution, les transactions de paiement, et le personnel qualifié. Il couvre aussi la planification, la documentation

¹ G. LEGRAND, H. MARTINI, *Commerce international*, 3e édition DUNOD, 2010, p.55.

nécessaire, les pratiques commerciales culturelles, les partenariats, les politiques, le positionnement de l'entreprise, et la protection contre les risques et la propriété intellectuelle. Ce cadre complet permet aux entreprises de naviguer efficacement dans les marchés internationaux.

3. Identification et choix du marché cible

Pour réussir à l'exportation et garantir une implantation durable sur les marchés, l'entreprise doit repérer les marchés d'exportation cibles et estimer aussi précisément que possible le potentiel d'exportation de ses produits sur ces marchés.¹

La sélection des marchés cibles dépend de nombreux facteurs tels que les caractéristiques du produit à exporter, la capacité de production de l'entreprise, la réglementation douanière des pays étrangers, l'intérêt des marchés et leur accessibilité en fonction des ressources propres de l'entreprise.

Le tableau suivant explique les étapes de sélection des marchés :

¹ KRAFFT (Manfred), *Le marketing direct international: concepts, pratiques, découverte*, 2006. P.136.

Tableau n° 2.2 : Les étapes de sélection des marchés

Étapes	Déroulement
Étude de présélection et d'un marché potentiel	L'entreprise doit dresser une liste des différents pays les plus accessibles et attractifs, puis les classer. Cela lui permet, à partir des informations collectées sur divers indicateurs (accessibilité, situation politique, relations commerciales avec l'étranger), d'avoir une vision globale des marchés et d'orienter ses choix stratégiques.
Études de marché globales	Ces études consistent en l'analyse de la structure et du fonctionnement des marchés présélectionnés (environnement légal, concurrentiel, environnemental) afin de recueillir des informations plus précises et plus approfondies en vue de consolider le choix définitif de l'entreprise.
Études de marché ponctuelles	Cela consiste en différents éléments (les 4P du mix marketing) indispensables à la constitution de son plan commercial à l'export afin que sa politique commerciale soit adaptée au marché cible.

Source : OULD MATOUK (Naima) : Etude de la procédure d'importation et d'exportation dans une entreprise : Cas de l'exportation du sucre blanc au niveau de CEVITAL, Mémoire en vue de l'obtention d'un diplôme de master en sciences commerciales, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2018, p.40.

Le tableau n°2.2 décrit le processus de sélection des marchés d'exportation en trois étapes : l'étude de présélection pour évaluer et classer les pays accessibles et attractifs, les études de marché globales pour analyser en détail les marchés présélectionnés, et les études de marché ponctuelles pour adapter le mix marketing au marché cible. Cette méthodologie structurée aide l'entreprise à faire des choix stratégiques éclairés pour réussir à l'export.

4. La sélection des produits

Le choix du produit est crucial pour réussir dans les débouchés d'exportation. Pour qu'un produit se vende bien sur les marchés étrangers, il faut prendre en considération plusieurs éléments.¹

¹ KRAFFT (Manfred), *le marketing direct international : concepts, pratiques, découverte*, 2006, p.141.

4.1. Tendances des importations/exportations

Le meilleur moyen de connaître les perspectives d'achat d'un produit sur un marché donné est de savoir si ce marché importe ou non ce produit. Cette information est généralement disponible, car la plupart des pays chiffrent leurs importations et exportations. L'exportateur peut consulter les bases de données nationales ou internationales. À partir des données recueillies, qu'il faut traiter, il peut alors interpréter et juger les tendances d'évolution d'un type de produit sur un marché donné.

4.2. Base d'approvisionnement

Pour pouvoir satisfaire la demande étrangère, il faut s'assurer de la régularité des approvisionnements en intrants (composants et matières premières incorporées dans les produits destinés à l'exportation). Il est donc essentiel d'avoir une base d'approvisionnement stable et régulière.

4.3. Capacité de production

La capacité de l'entreprise en matière de production et de livraison à temps aux clients est également un point important pour la réussite du produit sur le marché intérieur ainsi qu'à l'étranger. En effet, les retards de livraison et le non-respect des dispositions nuisent à l'image et à la crédibilité de la société.

4.4. Adaptation du produit

Il est important de surveiller constamment les besoins et préférences des marchés étrangers afin de s'adapter aux possibilités offertes sur ces marchés et de mieux les exploiter. L'entreprise devra donc être en mesure d'offrir des produits correspondant à la demande des consommateurs. Il est souvent nécessaire de modifier la couleur, la conception, le goût, l'emballage, et autres caractéristiques du produit.

4.5. Disposition des services après-vente

Lorsque le produit nécessite un service après-vente, l'entreprise doit prendre des dispositions sur les marchés étrangers ou confier cette responsabilité à un distributeur/agent pour assurer le service, l'entretien, ainsi que l'approvisionnement en pièces détachées. Si l'exportateur n'a pas les moyens techniques et financiers pour fournir ces services, le produit risque de ne pas réussir sur les marchés étrangers.

5. Le choix du réseau de vente

Plusieurs circuits de vente et de distribution existent sur les différents marchés mondiaux. L'entreprise exportatrice doit d'abord choisir le type de circuit (circuit long ou court) et

ensuite la nature et le nombre des points de vente qui lui permettront de mettre ses produits à la disposition des consommateurs.¹

6. Les études de marché

L'étude de marché permet aux entreprises de déterminer quels marchés étrangers présentent le meilleur potentiel pour un produit particulier. Les firmes qui se lancent dans l'exportation devraient viser un petit nombre de marchés étrangers en tenant compte de l'environnement démographique et physique, politico-légal, économique et socioculturel ainsi que de l'accessibilité du marché et du potentiel du produit.² L'objectif étant de :

- Affiner et actualiser les composantes du marché (taille du marché).
- Analyser la politique commerciale pratiquée par les pays concurrents.
- Déterminer les circuits de distribution les plus efficaces selon les spécificités du produit proposé.
- Tester la réceptivité des produits offerts et examiner les critères qui influencent la prise de décision des acheteurs.
- Déceler les adaptations à apporter aux produits aussi bien au niveau de l'emballage, du design, des matières premières utilisées, du prix afin qu'ils répondent aux exigences des consommateurs.

En règle générale, on distingue deux phases dans l'étude de marché :

- une phase de collecte et d'analyse des informations appelée documentaire et qui sert à une présélection des marchés.
- une phase de recherche et d'étude sur le terrain des marchés retenus.

6.1. L'étude documentaire

Elle constitue une phase nécessaire pour avoir une meilleure visibilité du marché visé. Elle a pour but d'éviter de disperser les efforts et donc de concentrer ses moyens pour parvenir à une sélection du marché à aborder. La réalisation de l'étude documentaire doit déboucher sur les données suivantes :³

- Informations sur le marché (données macro-économiques).
- Examen des statistiques des importations du pays en question et aperçu sur les concurrents.

¹ ISABELLE (Gauthier), *Réseau de distribution et E-commerce*, édition livre blanc, p.53.

² DANIEL (Caumont), *Les études de marché*, édition DUNOD, p.103.

³ CAUMONT (Daniel), *Les études de marché*, 5^{ème} édition, édition DUNOD, p.110.

- Partenaires commerciaux potentiels (centrales d'achat, importateurs, supermarchés, administration...).
- Politique des prix et conditions financières.
- Circuits de distribution, moyens et formalités de transport.
- Réglementation dans le pays de destination (procédures d'importation, tarifs douaniers).
- Normes et réglementations sanitaires.

6.2. L'étude sur le terrain

Le choix du marché ne peut être validé qu'après la confirmation des renseignements réunis, et ce, à travers l'étude sur le terrain. Par ailleurs, des études sont réalisées sur le marché par des entreprises spécialisées, en particulier des études monographiques par pays et profil de marché/produit. Aussi, l'entreprise peut également prendre part aux programmes de tests de produits et missions de prospection organisés, afin de bénéficier des éléments d'informations lui permettant d'être mieux outillée auprès des importations étrangères.

7. La prospection des marchés étrangers

Une fois la stratégie à l'export définie et les études préalables réalisées, l'exportateur entame la prospection des marchés qui constitue une phase de la démarche commerciale.¹ La prospection a pour objectif de:

- rechercher le ou les partenaires dont les intérêts convergent avec ceux mis en évidence lors de la définition des objectifs commerciaux de l'entreprise exportatrice.
- identifier les canaux de distribution.
- déceler les adaptations à apporter au produit au niveau de l'emballage, du design, du prix et ce, afin qu'ils répondent aux exigences des consommateurs.
- analyser la concurrence étrangère et la politique commerciale pratiquée par les concurrents.

Les possibilités de prospecter un marché étranger sont nombreuses et variées. Le choix des actions de prospection à réaliser dépend des objectifs commerciaux que l'entreprise s'est fixés et de ses ressources financières et humaines.

7.1. La prospection épistolaire

Une démarche à suivre pour l'étude de marché, dont le rôle est le suivant :

¹ MAZEROLLE (Fabrice), *Les firmes multinationales*, Ed Vuibert, Paris, 2006, P.118.

- L'envoi de catalogues, listes de prix, échantillons et autres matériels publicitaires promotionnels aux clients ciblés.
- L'insertion d'annonces pour la recherche d'agents ou d'importateurs dans des publications économiques étrangères.

L'envoi aux firmes intéressées d'une documentation sur les produits accompagnée d'offres appropriées, suivi des propositions d'affaires émanant de l'étranger, qui sont destinées aux chambres de commerce, aux associations professionnelles et transmises directement aux exportateurs intéressés.

7.2. La prospection directe

La participation aux missions commerciales, à des foires internationales ou aux salons spécialisés à l'étranger est porteuse d'idées et de méthodes nouvelles offrant à l'entreprise des possibilités certaines.¹ Elle permet donc de :

- Établir des contacts personnels.
- Réunir de nouvelles informations sur le marché.
- Perfectionner sa formation en matière de recherche et de commercialisation grâce à l'échange d'informations.
- Augmenter l'impact publicitaire de l'entreprise auprès de la clientèle.
- Examiner la compétitivité de la concurrence.

La démarche d'exportation impose de réaliser d'abord un bilan objectif des forces et faiblesses de l'entreprise. Le résultat du bilan doit déterminer les limites de l'action envisagée et amener éventuellement un certain nombre d'actions correctrices.

Section 02 : Évolution et importance des exportations agroalimentaires en Algérie

Le secteur agroalimentaire revêt une importance capitale dans l'économie algérienne, bénéficiant d'une attention particulière de la part du gouvernement en raison de sa contribution significative à l'exportation et à la croissance économique. Son développement dynamique et son rôle central dans l'économie nationale en font un moteur indispensable de la prospérité économique du pays. Cette section vise à évaluer l'état actuel de l'industrie agroalimentaire en Algérie et à illustrer sa contribution à l'évolution économique du pays à travers sa production et ses exportations.

¹ MAZEROLLE (Fabrice), *Les firmes multinationales*, Ed Vuibert, Paris, 2006, p.122.

Avant d'examiner l'état du secteur agroalimentaire en Algérie, il est essentiel de clarifier ce que l'on entend par industrie agroalimentaire.

1. Définition de l'industrie agroalimentaire

« *L'industrie agroalimentaire (IAA) est souvent définie comme l'ensemble des activités industrielles formelles transformatrices des matières premières, issues de l'agriculture ou de la pêche en produits finis prêts à la consommation* ». ¹ En d'autres termes, cette industrie a pour but de transformer les matières premières agricoles, de chasse ou de pêche, en produits alimentaires finis, destinés à la consommation humaine ou animale.

2. L'industrie agroalimentaire en Algérie

Après avoir défini l'industrie agroalimentaire, nous pouvons analyser l'état du secteur agroalimentaire en Algérie en mettant en évidence le rôle crucial de cette industrie dans le développement économique du pays.

2.1. Rôle de l'industrie agroalimentaire dans le développement économique en Algérie

Afin de démontrer l'impact de l'industrie agroalimentaire sur l'activité économique en Algérie, nous allons évaluer sa production brute par rapport à celle des autres secteurs.

2.1.1. Evolution de la production intérieure brute de l'industrie agroalimentaire

Le tableau suivant montre l'évolution de la production intérieure brute trimestrielle par grands secteurs d'activité, aux prix courants, du premier trimestre de l'année 2020 au premier trimestre de l'année 2023.

¹ SECK, (Abdoulaye) : « *L'industrie agroalimentaire* », LES DIAGNOSTICS ÉNERGÉTIQUES, N° 9, Décembre 2018, p.1.

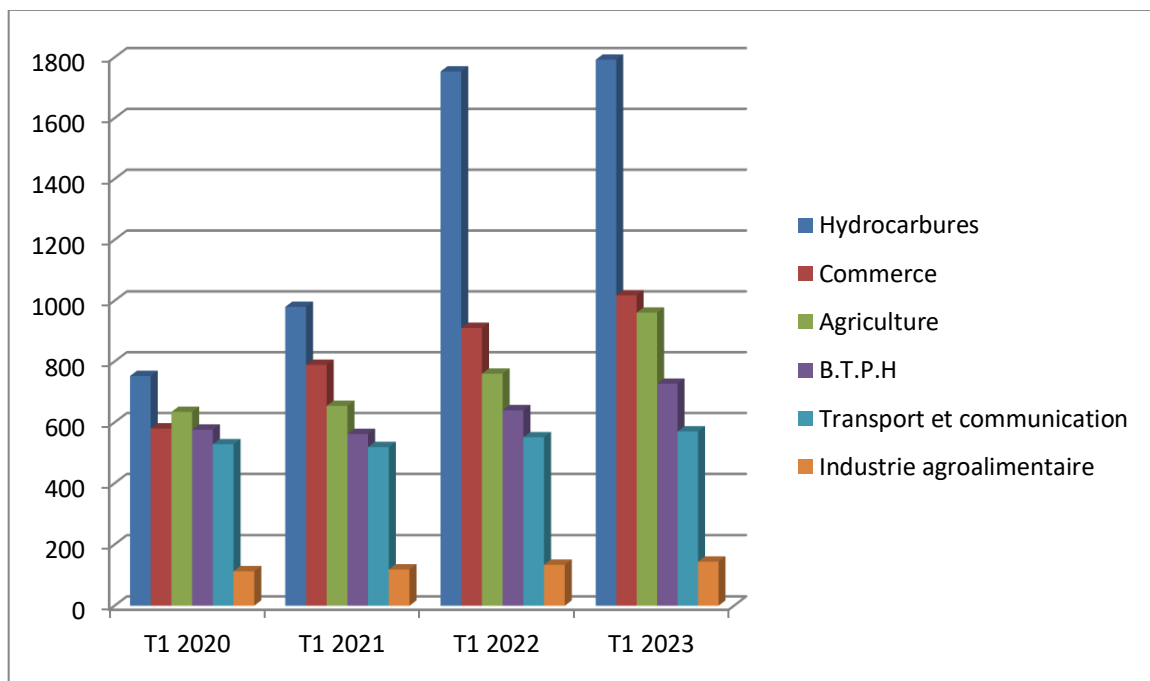
Tableau n° 2.3 : Evolution de la production intérieure brute trimestrielle par grands secteurs d'activité aux prix courants de T1 2020 à T1 2023

Trimestres Secteurs	T1 2020		T1 2021		T1 2022		T1 2023	
	valeur	%	Valeur	%	valeur	%	valeur	%
Hydrocarbures	752,3	18,99	979,6	22	1753,5	30,91	1792,3	28,88
Commerce	579,8	14,64	789,0	17,72	910,4	16,05	1017,5	16,40
Agriculture	634,6	16,02	654,2	14,70	759,9	13,39	960,7	15,48
B.T.P.H	575,9	14,54	561,8	12,62	639,8	11,28	726,9	11,71
Transport et communication	525,7	13,27	518,7	11,65	550,8	9,71	570,1	9,19
Industrie agroalimentaire	112,7	2,85	118,5	2,66	133,7	2,36	143,9	2,32
...
Total sphère réelle	3585,0	90,51	4056,9	91,13	5254,0	92,6	5779,1	93,13
Taxes sur la valeur ajoutée	287,2	7,25	313,9	7,05	337,2	5,94	346,0	5,58
Droits et taxes à l'importation	88,8	2,24	80,9	1,82	82,5	1,45	80,1	1,29
Production Intérieure Brut	3961,0	100	4451,8	100	5673,8	100	6205,2	100

Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'ONS / les comptes nationaux trimestriels-1er trimestre 2023- N°1002, page 12.

Unité : en milliards de dinars.

Figure n° 2.2 : Evolution de la production intérieure brute trimestrielle par grands secteurs d'activité aux prix courants de T1 2020 à T1 2023



Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'ONS / les comptes nationaux trimestriels-1er trimestre 2023- N°1002, page 12.

Unité : en milliards de dinars.

Les données du tableau N°2.3 et de la figure N°2.2, montrent que le secteur de l'industrie agroalimentaire se classe 6ème en termes de contribution à la production intérieure brute, avec une valeur de 143,9 milliards de dinars, soit 2,32% de la production intérieure brute au premier trimestre de 2023.

Bien que sa part dans le PIB soit plus modeste comparée à des secteurs comme les hydrocarbures et le commerce, l'industrie agroalimentaire montre une croissance stable, passant de 112,7 milliards de dinars en T1 2020 à 143,9 milliards de dinars en T1 2023, soit une augmentation de 31,2 milliards de dinars pendant cette période.

Cette augmentation, bien que modeste, indique une amélioration de la performance du secteur et souligne son potentiel et son rôle croissant dans l'économie du pays.

Par ailleurs, L'industrie agroalimentaire emploie près de 700000 personnes, soit 10% de la population active, et contribue à plus de 50% du PIB hors hydrocarbures. Il s'agit de la 2e

industrie du pays, après celle de l'énergie, qui représente 40% du chiffre d'affaires total des industries algériennes hors hydrocarbures.

2.1.2. Structure et dynamique des entreprises agroalimentaires en Algérie

Plusieurs milliers d'entreprises alimentaires de toutes tailles existent en Algérie, mais la production est majoritairement assurée par quelques grandes entreprises et une dizaine d'entreprises de taille moyenne.

Dans le secteur de la transformation des céréales, on trouve à la fois des acteurs publics, tels que les moulins publics comme Agrodiv et sa filiale Eriad, et des acteurs privés comprenant des dizaines de moulins privés ainsi que quelques gros producteurs qui ont évolué pour devenir des groupes alimentaires majeurs, parmi lesquels figurent SIM, Benamor, Amour, Metidji, Harbour, Sopi, Moula, La Belle, Sosemie, et autres.

Dans le secteur laitier, on distingue également des acteurs publics, comme GIPLAIT, et une multitude d'entreprises privées de différentes tailles. Certains segments, comme celui des yaourts, sont dominés par quelques entreprises telles que Soummam (40% du marché) et Danone (25% du marché). De même, dans le secteur des fromages fondus, Bel occupe une position de leader, suivi par quelques entreprises algériennes telles qu'Algérie Crème, Fitalait, Priplait, etc.

Concernant les boissons, le marché compte près de 700 entreprises au total, avec une trentaine d'entreprises importantes qui assurent l'essentiel de la production. Des leaders tels que Castel, Fruital, ABC Pepsi, Hamoud Boualem, IFRI, et d'autres jouent un rôle central sur le marché.

Quant au marché du sucre, Cevital domine avec près de 80% de part de marché, suivi par d'autres acteurs tels que le groupe Berrahal d'Oran, la Sorasucre d'Annaba, et la co-entreprise Groupe La Belle-Cristal Union.¹

¹ Résumé établi par nos soins à partir de données disponibles sur l'article rédigé par le bureau des exportations et partenariats internationaux (BEPI/ DGPE), intitulé « *LES POLITIQUES AGRICOLES À TRAVERS LE MONDE : ALGÉRIE* », 2024, pp.3-4.

2.1.3. Évolution des exportations dans le secteur d'industrie agroalimentaire en Algérie

L'année 2023 a connu une série de mesures et des efforts redoublés visant à accroître les exportations algériennes hors hydrocarbures, tout en encourageant leur compétitivité sur les marchés internationaux, selon un modèle économique basé sur la valorisation de la production nationale et la rationalisation des importations, tout en veillant à ne pas créer de pénuries sur le marché local et à assurer la disponibilité des produits de base.¹

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des exportations du secteur de l'industrie agroalimentaire en Algérie, comparées aux autres exportations hors hydrocarbures, pendant les neuf premiers mois de chaque année, de 2016 à 2023.

Tableau n° 2.4 : Évolution des exportations de l'industrie agroalimentaire et des exportations hors hydrocarbures en Algérie (9M_16 à 9M_23)

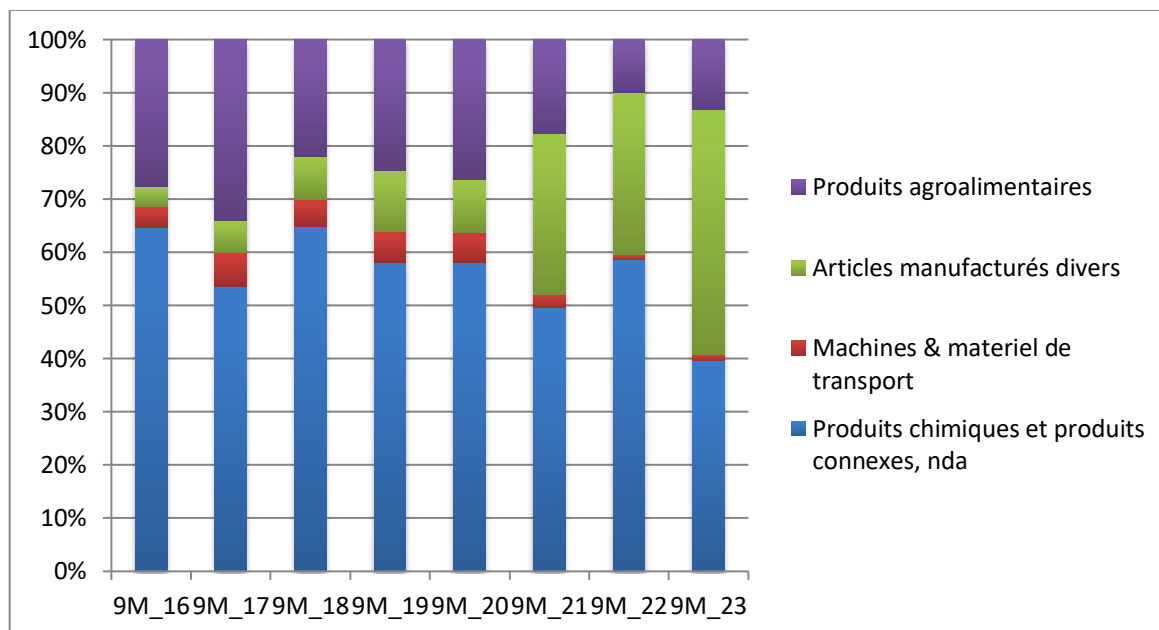
Périodes	Produits chimiques et produits connexes, nda	Machines & Matériel de transport	Articles manufacturés divers	Produits agro-alimentaires	Total Hors Hydrocarbures	Produits agroalimentaires / Total Hors Hydrocarbures (%)
9M_16	69,7	4,2	4,1	29,7	107,7	27,58
9M_17	57,5	6,9	6,4	36,6	107,4	34,08
9M_18	120,5	9,7	14,9	40,9	186,2	21,97
9M_19	110,3	10,9	21,8	46,9	189,7	24,72
9M_20	100,3	9,8	17,3	45,4	172,9	26,26
9M_21	203,6	10,5	123,6	72,9	410,6	17,75
9M_22	368,6	6,1	191,5	63,0	629,2	10,01
9M_23	194,4	6,4	225,8	64,8	491,5	13,18

Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'ONS / Les indices de valeurs unitaires du commerce extérieur de marchandises Neuf mois 2023- N°1013, page 13.

Unité : en milliards de dinars.

¹ <https://www.aps.dz/economie/164665-2023-commerce-renforcement-des-exportations-hors-hydrocarbures-et-rationalisation-des-importations> (Publié le : dimanche, 31 décembre 2023 14:04, Consulté le 26/05/2024 à 15:04).

Figure n° 2.3 : Évolution des exportations de l'industrie agroalimentaire et des exportations hors hydrocarbures en Algérie (9M_16 à 9M_23)



Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'ONS / Les indices de valeurs unitaires du commerce extérieur de marchandises Neuf mois 2023- N°1013, page 13.

Unité : en milliards de dinars.

D'après le tableau N°2.4, et la figure N°2.3, les exportations des produits agroalimentaires de l'Algérie ont montré une évolution notable entre 2016 et 2023. En 2023, les exportations agroalimentaires s'élèvent à 64,8 milliards de DA contre 29,7 milliards de DA en 2016, soit une augmentation de plus de 118%.

Les produits agroalimentaires ont représenté une part significative des exportations hors hydrocarbures. Par exemple, en 2017, les exportations agroalimentaires s'élevaient à 36,6 milliards de DA, représentant 34,08% du total des exportations hors hydrocarbures de 107,4 milliards de DA. Cette tendance s'est maintenue, bien que la proportion ait fluctué, atteignant un pic de 34,08% en 2017 et un minimum de 10,01% en 2022. En 2023, cette part était de 13,18%.

De 2016 à 2023, les exportations des produits agroalimentaires hors hydrocarbures ont connu des variations significatives en termes de valeurs et de parts dans le total des exportations. Initialement en forte position, représentant jusqu'à un tiers du total des exportations hors hydrocarbures, ces exportations ont oscillé entre la première et la deuxième place. Cependant,

à partir de 2021, malgré une augmentation de la valeur absolue des exportations agroalimentaires, leur part dans le total a diminué, les reléguant à la troisième place en 2021 et 2023.

Cette baisse des exportations agroalimentaires en Algérie durant cette période peut être attribuée principalement au fait que les industries agroalimentaires du pays dépendent largement de matières premières importées, en particulier des céréales et de la poudre de lait. De plus, les politiques de resserrement des conditions d'importation restreignent l'accès aux intrants nécessaires à la production agroalimentaire, ce qui limite la capacité de production et, par conséquent, d'exportation. Parallèlement, les conditions climatiques défavorables en 2021 ont également eu un impact négatif sur les productions maraîchères, céréalières, végétales et animales en Algérie, réduisant ainsi la disponibilité des produits destinés à l'exportation.¹

2.1.4. Produits agroalimentaires majeurs exportés par l'Algérie

Plusieurs produits agroalimentaires figurent chaque année dans la liste des exportations agroalimentaires algériennes, notamment le sucre de canne ou de betterave, les dattes fraîches "Deglet Nour", les eaux gazéifiées additionnées de sucre ou d'autres édulcorants, les caroubes, y compris les graines de caroubes, le beurre, les graisses et l'huile de cacao, ainsi que l'huile de soja... Cependant, selon les données de l'ONS sur le commerce extérieur des marchandises de 2017 à 2022, seuls les chiffres relatifs au sucre de canne et aux dattes sont disponibles chaque année, contrairement aux autres produits mentionnés. Cette constance peut s'expliquer par plusieurs raisons : la qualité reconnue des dattes algériennes sur le marché international, les capacités de production et d'exportation établies, et la forte demande mondiale pour ces produits.

Le tableau suivant illustre les principales exportations agroalimentaires de l'Algérie de 2017 à 2022, notamment le sucre de canne ou de betterave, ainsi que les dattes fraîches "Deglet Nour", exprimées en tonnes et en millions de dinars.

¹ Résumé élaboré par nos soins, à partir de données et de statistiques disponibles sur les rapports de la Banque d'Algérie, « *Rapport Annuel 2021 Evolution Economique Et Monetaire En Algerie* », sur : <https://www.bank-of-algeria.dz/>, (consulté le : 27/05/2024 à 08:42), et du Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté Alimentaire, « *LES POLITIQUES AGRICOLES À TRAVERS LE MONDE : ALGÉRIE* », sur : <http://agriculture.gouv.fr/> (consulté le : 27/05/2024 à 08:54).

Tableau n° 2.5 : Exportations de sucre de canne ou de betterave, et de dattes fraîches "Deglet Nour", de 2017 à 2022

		Sucre de canne ou de betterave	Dattes fraîches "Deglet Nour"
2017	Valeur	25 015	5 807
	Poids	499 047	46 825
2018	Valeur	27 204	7 563
	Poids	648 185	56 656
2019	Valeur	31 051	7 615
	Poids	718 520	57 668
2020	Valeur	38 428	9 265
	Poids	805 716	69 798
2021	Valeur	47 785	10 723
	Poids	809 778	77 474
2022	Valeur	12 578	9 366
	Poids	169 213	72 880

Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'ONS / Exportations des principaux produits hors hydrocarbures 2017-2022, pages 84-86.

Unités : Valeurs : en millions de dinars / Quantités : Tonnes.

Le tableau N° 2.4 présente les exportations de sucre de canne ou de betterave et de dattes fraîches "Deglet Nour" de l'Algérie de 2017 à 2022, en termes de valeur (en millions de DA) et de poids (en tonnes).

En observant les valeurs, on peut remarquer une tendance générale à l'augmentation pour les deux produits au fil des années, bien que le sucre de canne ou de betterave semble avoir des fluctuations plus significatives que les dattes. En 2017, la valeur des exportations de sucre était de 25 015 millions de DA, puis elle a augmenté pour atteindre son point le plus élevé en 2021 avec 47 785 millions de DA, avant de diminuer considérablement en 2022 à 12 578 millions de DA. En revanche, les exportations de dattes ont augmenté de manière plus constante, passant de 5 807 millions de DA en 2017 à 10 723 millions de DA en 2021, avec une légère baisse en 2022 à 9 366 millions de DA.

En ce qui concerne le poids des exportations, une tendance similaire peut être observée. Le poids des exportations de sucre de canne ou de betterave a augmenté de manière générale au fil des ans, passant de 499 047 tonnes en 2017 à 809 778 tonnes en 2021, avant de diminuer à 169 213 tonnes en 2022. Les dattes fraîches ont également connu une augmentation progressive du poids exporté, passant de 46 825 tonnes en 2017 à 77 474 tonnes en 2021, avec une légère baisse en 2022 à 72 880 tonnes.

Section 03 : Contraintes, facteurs de succès et mesures de soutien pour les exportations des entreprises agroalimentaires Algériennes

Après avoir étudié les stratégies d'exportation efficaces et examiné l'état actuel de l'industrie agroalimentaire en Algérie, cette section se concentrera sur trois aspects cruciaux : les facteurs clés de succès dans l'exportation agroalimentaire, les contraintes spécifiques à l'exportation de produits agroalimentaires, ainsi que les dispositifs d'aide et de soutien aux exportations en dehors du secteur des hydrocarbures.

1. Facteurs clés de succès dans l'exportation agroalimentaire

Le succès des opérations d'exportation repose sur plusieurs facteurs clés

1.1. Ressources humaines compétentes

Les ressources humaines compétentes sont identifiées comme un facteur clé de succès pour les entreprises qui s'internationalisent. Leur contribution est primordiale pour collecter et analyser les données du marché, promouvoir l'innovation, gérer les relations internationales et anticiper les besoins des marchés étrangers, ce qui aboutit à un avantage concurrentiel et au succès des activités d'exportation.¹

1.2. Attitudes, perceptions et compétences des dirigeants

L'implication et les perspectives des dirigeants jouent un rôle critique dans le succès de l'expansion internationale d'une entreprise.

Initialement, une décision stratégique d'exportation, associée à une volonté affirmée de conquérir de nouveaux marchés et d'internationaliser les activités, s'avère cruciale.

¹ Résumé établi par nos soins à partir de : PAVOINE (Ophélie), *Les pratiques de gestion des ressources humaines nécessaires à une stratégie d'exportation: une étude exploratoire*, Mémoire présenté comme exigence partielle du MBA gestion internationale des PME, Université du Québec à Trois-Rivières, Juin 2015, pp. 36-40.

Ensuite, des qualités telles que le dynamisme, la créativité, la confiance en soi et la maîtrise des langues étrangères sont indispensables. De même, la patience et la persévérance sont tout aussi essentielles lorsqu'il s'agit d'aborder de nouveaux marchés où les processus décisionnels peuvent être plus longs.

En d'autres termes, les dirigeants d'entreprises qui réussissent dans leurs exportations sont activement impliqués dans tout le processus.¹

1.3. Capacité de production

La capacité de production d'une entreprise fait référence à sa capacité à répondre à la demande de production résultant de sollicitations externes. C'est un facteur clé de succès qui nécessite une évaluation minutieuse lors du diagnostic export. Pour ce faire, l'entreprise doit disposer d'un potentiel productif suffisant pour répondre de manière régulière et continue aux nouvelles commandes, tout en adaptant ses équipements aux différents marchés desservis et en assurant la disponibilité des stocks pour l'exportation. Elle peut également envisager des stratégies telles que la délocalisation de sa production à l'étranger ou le recours à des sous-traitants pour répondre à la demande des clients, ce qui peut lui conférer un avantage concurrentiel en termes de coûts et de compétitivité.²

1.4. Capacité financière

L'internationalisation implique des coûts élevés, avec des retours sur investissement rarement immédiats. Pour réussir à l'international, une entreprise doit avoir les ressources nécessaires pour financer ses immobilisations à moyen ou long terme ainsi que l'augmentation de son fonds de roulement, en plus d'une trésorerie capable de soutenir les flux générés par les opérations d'exportation.

Les PME, en particulier, sont confrontées à des défis financiers distincts, nécessitant des instruments financiers spécifiques adaptés à leur taille et à leurs activités internationales.³

1.5. Présence de stratégies marketing-mix

Pour une entreprise qui s'internationalise, il y a nécessité d'élaborer des stratégies de marketing. Un bon plan marketing utilise les quatre variables, soit le produit, le prix, la distribution et la promotion. L'entreprise doit offrir un produit de qualité supérieure

¹ Résumé établi par nos soins à partir de : Dr. ABILA (Mohamed), Dr. HASSIANI (Abdelhamid), *Les facteurs clés de succès des stratégies d'internationalisation des firmes, étude de cas : un échantillon de PME Algériennes du secteur agroalimentaire*, Volume VII, n°02 (August 2021), 01/08/2021, pp. 6-7.

² Ibid, pp. 3-4.

³ Ibid, pp. 5-6.

présentant des avantages distinctifs, un prix non axé sur une logique de bas prix, une distribution par le biais d'un intermédiaire choisi avec soin et une promotion qui vise à accroître la notoriété de la firme et, également, à améliorer son image.

1.6. Planification de la stratégie d'internationalisation

La décision d'exporter doit être planifiée par l'entreprise, car cette dernière risque de se décourager dès les premières embûches. Selon Panet-Raymond et Robichaud (2005), avant de penser à l'exportation, l'entreprise doit comprendre les défis et les contraintes qui s'y rattachent, et prendre une décision en connaissance de cause. De plus, avoir en main un plan précis constitue la première étape de la réussite d'une entreprise exportatrice.¹

1.7. La participation à des expositions, missions, voyages commerciaux

« L'exposition à l'information sur les marchés tant nationaux qu'étrangers étaient déterminante tout au long du processus débouchant sur un choix d'exportation en tant que moyen d'assurer la croissance de l'entreprise.

En ce qui concerne les entreprises algériennes du secteur agroalimentaire, cette exposition à l'information peut être approchée en tenant en considération »²:

- La participation à (ou visite) des foires commerciales ou expositions qui ont lieu périodiquement tant à l'intérieur du pays qu'à l'extérieur.
- La participation à des missions commerciales privées ou organisées par le gouvernement.
- Les voyages de prospection des marchés, qui sont autant de sources appréciables d'acquisition des connaissances et des informations sur le monde des affaires.

2. Contraintes à l'exportation de produits agroalimentaires

Malgré la volonté affichée par les pouvoirs publics algériens de promouvoir les exportations hors hydrocarbures à travers divers dispositifs et programmes d'aide, de nombreuses entreprises algériennes, notamment dans le secteur agroalimentaire, rencontrent des contraintes et des barrières qui freinent leur processus d'internationalisation et son développement.

¹ Dr. ABILA (Mohamed), Dr. HASSIANI (Abdelhamid), *Les facteurs clés de succès des stratégies d'internationalisation des firmes, étude de cas : un échantillon de PME Algériennes du secteur agroalimentaire*, Volume VII, n°02 (August 2021), 01/08/2021, p.8.

² Ibid, p.11.

Nous avons analysé de nombreuses enquêtes, études empiriques, recherches, mémoires universitaires, rapports ministériels, ainsi que des déclarations médiatiques d'experts, de spécialistes et de propriétaires d'entreprises afin d'identifier les principales contraintes entravant le développement international des entreprises exportatrices algériennes. De cette analyse, nous avons extrait les contraintes d'exportation, internes et externes, les plus fréquemment mentionnées.

2.1. Les contraintes internes

2.1.1. Les contraintes financières

- L'insuffisance de capitaux.¹
- Le non-accompagnement des exportateurs par les banques, qui sont absentes sur les marchés où s'effectuent les exportations.
- L'absence de fond lié à l'innovation industrielle.
- L'accès limité des entreprises exportatrices aux mécanismes de financement.²

2.1.2. Les contraintes liées à la production

- Une forte dépendance des importations des produits agricoles.³
- Une capacité de production insuffisante.⁴
- L'inadaptation aux spécificités et préférences des acheteurs étrangers.
- Manque d'équipements leur permettant d'accéder aux nouvelles technologies.
- Le manque de main d'œuvre qualifiée.

2.1.3. Les contraintes liées aux compétences de l'entreprise

- Le manque de compétences dans les domaines de la stratégie internationale, du marketing international, et de la logistique internationale.⁵
- Faiblesse dans la formation aux métiers de l'exportation.
- Absence d'une structure export.
- Faible taux d'intégration des TIC dans les PME.

¹ ARROUCHE (Nacera), CHITTI (Mohand), *Les barrières à l'export : essai d'analyse de la situation des entreprises Algériennes hors hydrocarbures* », El-Bahith Review 17/2017, p. 185.

² HORRI (Khelifa), DAHANE (Azeddine), MAATOUG (Mhamed), *Problématique du développement des industries agroalimentaires en Algérie*, Laboratoire d'Agro Biotechnologie et de Nutrition en Zones Semi Arides Université de Tiaret, Algérie, European Scientific Journal January 2015, p. 225.

³ Ibid, p. 225.

⁴ ARROUCHE (Nacera), CHITTI (Mohand), *Les barrières à l'export : essai d'analyse de la situation des entreprises Algériennes hors hydrocarbures* », El-Bahith Review 17/2017, p. 190.

⁵ ZIDANI (Abdelhamid), TERRAK (Abdelghani), *Exportation hors hydrocarbures, processus et contraintes : Cas du groupe SAIDAL*, mémoire, université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2018, p. 48.

- Manque d'expérience des exportateurs algériens qui peinent à se conformer aux normes internationales.
- Plusieurs entreprises exportatrices manquent de structure orientée vers le développement des exportations.¹

2.2. Les contraintes externes

2.2.1. Des contraintes à l'export liées aux marchés étrangers

- La nécessité d'adapter des produits aux différentes normes instaurées dans les pays cibles.
- La commercialisation des produits sur les marchés d'exportation exige à ce que l'emballage/conditionnement réponde à des critères bien spécifiques.
- La rude concurrence des entreprises des pays voisins.
- Les entreprises marocaines et tunisiennes sont en mesure de proposer des produits de qualité et à des prix beaucoup plus compétitifs.²

2.2.2. Des contraintes législatives, réglementaires et normatives

- Des difficultés liées aux pratiques administratives et à l'accès aux mécanismes d'appui au commerce, en l'absence d'un guichet unique, et au coût excessif exigé pour les certificats des produits à l'export.
- La lenteur dans l'exécution des décisions prises notamment lors des rencontres entre le gouvernement, le patronat et l'UGTA pour l'accélération des exportations.
- Les erreurs de facturation, les retards de rapatriement d'argent dans les opérations d'exportation sont vite assimilés à des cas de fraude.
- Les sociétés exportatrices sont confrontées au problème de change plus les frais d'enregistrement exigés par les pays importateurs.³

2.2.3. Difficultés liées à l'adaptation des produits aux normes internationales

- L'absence de laboratoires accrédités pour la délivrance de certificats de conformité des produits agroalimentaires aux normes exigées sur les marchés internationaux.

¹ Nacera, *Essai d'analyse de la politique de soutien aux exportations hors hydrocarbures en Algérie : contraintes et résultats*, mémoire, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2014.

² ARROUCHE (Nacera), CHITTI (Mohand), *Les barrières à l'export : essai d'analyse de la situation des entreprises Algériennes hors hydrocarbures* », El-Bahith Review 17/2017, p. 186-187.

³ BERDI (M. Ahmed Islem), *Exportation des produits agroalimentaires en Algérie : Processus et contraintes. Étude de cas : groupe Labelle*, mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales, école des Hautes Etudes Commerciales EHEC Alger, 2020, p. 51.

- L'absence d'accord de reconnaissance mutuelle et de conformité pour les produits avec les normes et standards internationaux.
- Le manque de laboratoires chargés de l'accompagnement de la normalisation des produits exportés.¹

2.2.4. Les contraintes liées à la logistique internationale

- Une infrastructure logistique limitée (manque de zones franches, d'entrepôts, plateformes logistiques, saturation des ports et des aéroports) et un moyen de transport peu performant, ce qui augmente les coûts et les délais des opérations d'exportation.
- Les procédures de dédouanement et d'inspection limitent les capacités d'exportation avec des procédures longues et coûteuses pour l'obtention, la préparation et la soumission des documents pendant leur traitement au niveau des ports ou frontières.
- Les hauts coûts logistiques rendent les exportations plus chères avec un impact non négligeable sur la compétitivité des produits algériens sur les marchés étrangers.
- La cherté de l'acheminement des marchandises exportées, et le manque de transport ferroviaire qui réduit les coûts, notamment lorsqu'il s'agit d'exporter des produits vers des pays africains et arabes.
- Le manque important de voies ferrées reliant les zones industrielles et les exploitations agricoles aux ports et aéroports.
- La rareté des bureaux de liaison et de distributeurs connectés aux marchés étrangers et l'absence d'équipements modernes, permettant les chargements et les déchargements des marchandises au niveau des ports et des aéroports.
- Le développement des filières agro-alimentaires est souvent fondé sur des circuits plus ou moins archaïques rendant la compétitivité au niveau international quasiment impossible.²

3. Les dispositifs d'aide et de soutien aux exportations hors hydrocarbures

Afin de soutenir les entreprises dans leur processus d'exportation, l'Etat a mis en place une série de dispositifs qui fournissent soutien, conseils et assistance aux entreprises exportatrices.

¹ BERDI (M. Ahmed Islem), Exportation des produits agroalimentaires en Algérie : *Processus et contraintes. Étude de cas : groupe Labelle*, mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales, école des Hautes Etudes Commerciales EHEC Alger, 2020, p. 52.

² CHELOUAH (Nadir), BRADAI (Amirouche), Essai d'analyse des déterminants des exportations du secteur agroalimentaire en Algérie, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2016, p. 55.

3.1. Les mesures de facilitation pour la promotion des exportations hors hydrocarbures

3.1.1. Les facilitations douanières

L'administration des douanes donne une panoplie des facilitations douanières tendant à promouvoir les exportations, réduire les coûts et améliorer la compétitivité. Voici les principales facilitations accordées dans ce cadre:¹

- En cas d'exportation des fruits, légumes et autres produits périssables, les entreprises exportatrices bénéficient du circuit vert avec dispense du contrôle immédiat. Les déclarations y afférentes sont liquidées et le bon à exporter est délivré le jour même de la souscription de la déclaration.
- Si les opérations d'exportation portent sur des produits autres que les fruits, légumes et produits périssables, les formalités douanières sont accomplies dans un délai n'excédant pas 48 heures.
- Pour l'exportation en consignment, les marchandises sont exportées temporairement pour être vendues à l'étranger, avec des formalités douanières spécifiques, notamment une déclaration complémentaire pour les marchandises vendues, une déclaration de réimportation pour les invendus, et une déclaration finale pour les marchandises endommagées ou détruites.
- Report du traitement de litiges nés à l'exportation (Art. 117LF 2021).
- Pour les marchandises destinées à l'exportation, un contrôle simplifié est assuré par une "brigade export" dédiée, permettant la dispense de contrôle par scanner pour les Opérateurs Economiques Agréés (OEA), ou si les marchandises ont été physiquement visitées et présentées avec un scellement douanier intact.
- Les déclarations d'exportation peuvent être réalisées dans les bureaux de douanes intérieurs (le plus proche du site de l'opérateur). Dans ce cas, La déclaration d'exportation vaut autorisation de circuler dans le rayon des douanes et déclaration de transit d'un bureau des douanes intérieur vers un bureau de sortie.
- Pour les marchandises ayant fait l'objet d'un retour, l'exportateur bénéficiera de la franchise des droits et taxes à la réimportation de sa marchandise (cf. art.213 du code des douanes), aux conditions suivantes:
 - Les marchandises doivent être identifiées comme étant celles initialement exportées

¹ https://www.douane.gov.dz/IMG/pdf/les_facilitations_douanieres_a_l_export_fr_.pdf, (consulté le : 27/05/2024 à 21:12).

- Le remboursement ou l'annulation d'éventuels avantages accordés au titre de l'opération d'exportation.

.3.1.2. Les facilitations fiscales

Les principaux avantages fiscaux accordés aux exportateurs sont :¹

3.1.2.1. Exonération en matière d'impôts directs et taxes assimilées TAP et IBS.

- **La taxe sur l'activité professionnelle (TAP) :** N'est pas compris dans le chiffre d'affaires servant de base à la TAP, le montant des opérations de vente, de transport ou de courtage qui portent sur des objets ou marchandises destinés directement à l'exportation (Art. 220-3 du Code des Impôts Directs et Taxes Assimilées).
- **L'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS) :** Exonération permanente de l'IBS, des opérations génératrices de devises, notamment: les opérations de ventes destinées à l'exportation, et les prestations de services destinées à l'exportation.

3.1.2.2. Exonération en matière de taxes sur le chiffre d'affaires

- **La taxe sur la valeur ajoutée sur les opérations de vente réalisées à l'exportation (TVA):**Sont exemptées de la TVA, les affaires de vente et de façon qui portent sur les marchandises exportées et les marchandises d'origine nationale livrées aux magasins sous-douane légalement institués, compte non tenu de certaines exclusions. (Art. 13 du Code des Taxes sur le Chiffre d'Affaires).
- **L'achat en franchise de TVA :** Les achats ou importations de marchandises, réalisés par un exportateur, destinés soit à l'exportation ou à la réexportation en l'état, soit à être incorporées dans la fabrication, la composition, le conditionnement ou l'emballage des produits destinés à l'exportation et les services liés directement à l'opération d'exportation, peuvent bénéficier de la franchise de TVA. (cf. article 42-2 du Code des Taxes sur le Chiffre d'Affaires).
- **La restitution de la TVA :** Peut s'effectuer pour l'ensemble des biens et services pour lesquels la franchise à l'achat est autorisée. (cf. article 42 et 50 du Code des Taxes sur le Chiffre d'Affaires).

¹ <https://www.commerce.gov.dz/fr/questions-frequentes/themes/facilitations-fiscales>, (consulté le : 27/05/2024 à 21:30).

3.2. Les organismes d'appui à l'exportation

3.2.1. Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur (ALGEX)

L'Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur (ALGEX) a été créée en juin 2004 par le décret exécutif n°04-174 du 12 juin 2004¹. Ses principales missions se résument comme suit :²

- La contribution, sous l'égide du Ministère du Commerce, au développement des exportations algériennes hors hydrocarbures.
- La mise en place d'un portail d'informations permettant aux opérateurs de se renseigner en ligne sur différents aspects du commerce extérieur.
- L'accompagnement et l'assistance des entreprises lors des manifestations organisées à l'étranger.
- La dispensation de conseils et d'informations aux entreprises algériennes sur le dispositif public d'aide aux exportations, sur la réglementation commerciale internationale, et sur les opportunités d'affaires.
- La mise en relation des entreprises algériennes avec des importateurs étrangers pour développer leurs relations commerciales et trouver des débouchés pour leurs produits sur les marchés étrangers.
- L'analyse des marchés mondiaux et la réalisation d'études prospectives globales et sectorielles sur les marchés extérieurs.

3.2.2. La Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie (CACI)

La CACI, Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie, instituée par le décret exécutif 94-96 du 03/03/1996, modifiée et complétée par le décret exécutif 2000-312 est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC).³

La CACI a pour prérogatives d'entreprendre des actions d'enseignement, de formation, de perfectionnement et de recyclage, et elle s'est dotée à ce titre des instruments nécessaires pour l'accomplissement de ces missions. La chambre a pour mission :⁴

- D'organiser la concertation entre ses adhérents et de recueillir leur point de vue sur les textes que lui soumettrait l'administration pour examen et avis.

¹ <https://commerce.gov.dz/fr/agence-nationale-de-la-promotion-du-commerce-exterieur-algex> , (Consulté le 27/05/2024 à 21:43).

² <https://www.algex.dz/algex/a-propos-d-algex> , (Consulté le 27/05/2024 à 21:56).

³ <https://formations.caci.dz/> , (Consulté le 27/05/2024 à 22:15).

⁴ <https://www.commerce.gov.dz/fr/chambre-algerienne-de-commerce-et-d-industrie-caci> , (Consulté le 27/05/2024 à 22:32).

- D'effectuer la synthèse des avis, recommandations et propositions adoptées par les chambres de commerce et d'industrie et de favoriser l'harmonisation de leurs programmes et de leurs moyens.
- D'entreprendre toute action visant la promotion et le développement des différents secteurs de l'économie nationale et leur expansion, notamment en direction des marchés extérieurs. À ce titre, la chambre est chargée notamment de :
- Réaliser des études contribuant à la promotion des produits nationaux sur les marchés étrangers.
- Proposer des mesures pour faciliter et accroître les exportations de produits nationaux.
- Organiser des événements économiques en Algérie visant à développer les activités économiques nationales et les échanges commerciaux avec l'étranger.
- Mettre en place des accords d'échange et de coopération avec des organismes étrangers.
- Réaliser des études sur la situation économique et le développement du pays.

3.2.3. Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportation (CAGEX)

La CAGEX, Compagnie Algérienne d'Assurance et Garantie des exportations, créée en 1996 par le décret exécutif n° 96-205 du 05 juin 1996,¹ a pour mission d'encourager et de promouvoir les exportations Algériennes en dehors des hydrocarbures et de garantir les ventes à crédit au profit des opérateurs économiques activant sur le marché national. La CAGEX offre cinq produits et services :²

3.2.3.1. Assurance-crédit à l'exportation :

- **Assurance-Crédit - Police Globale** : Cette police garantit globalement les ventes réalisées à l'exportation.
- **Assurance-Crédit - Police Individuelle** : La police individuelle couvre les opérations ponctuelles d'exportation de biens et services, assortie ou non d'une durée de crédit.
 - **Assurance-Crédit Globaliance** :

Cette police consiste à couvrir les risques de non-paiement, aux échéances convenues, du montant des factures, dans le cadre de transactions commerciales de biens et/ou de services intégrant dans le processus de leur facturation ou élaboration une valeur ajoutée nationale.

¹ <https://www.cagex.dz/index.php?page=12> ,(Consulté le 27/05/2024 à 22:50).

² https://cagex.dz/index.php?page=2#lien_ass_exp ,(Consulté le 27/05/2024 à 23:11).

- **Recouvrement de Créances :**

Le recouvrement de créances par la CAGEX se fait sur mandat express du créancier. Le débiteur peut être national ou étranger.

- **Vente d'informations économiques :**

Élaborer et mettre à la disposition de la clientèle assurée ou non, l'information économique, financière et commerciale sur tout pays et/ou opérateur, avec le maximum de visibilité et d'éléments du risque client et/ou du risque pays.

- **Assurances des Investissements :**

L'assurance des investissements est une garantie contre les risques politiques au profit de tout investisseur de droit algérien qui souhaiterait investir à l'étranger ou de tout étranger désirant investir en Algérie.

Par ailleurs, l'existence d'un tel organisme est certes nécessaire, mais dans la pratique de son rôle se trouve limitée à cause de l'insuffisance de moyens de financement des exportations au niveau des banques primaires.

3.2.4. La société Algérienne des Foires et Exportations (SAFEX)

La Société Algérienne des Foires et Exportations (SAFEX - SPA) est une entreprise publique issue de la transformation de l'objet social et de la dénomination de l'Office National des Foires et Expositions (ONAFEX) créé en 1971 par décret n°71-83 du 29 décembre 1971.¹

La SAFEX exerce ses activités dans les domaines suivants :

- Organisation des foires, salons spécialisés et expositions, à caractère national, international, local et régional.
- Organisation de la participation algérienne aux foires et expositions à l'étranger.
- Assistance aux opérateurs économiques en matière de commerce international, au moyen de :
 - L'information sur la réglementation du commerce international.
 - Les opportunités d'affaires avec l'étranger.
 - Les procédures à l'exportation.
 - Organisation de rencontres professionnelles, séminaires et conférences.

¹ <https://www.safex.dz/> , (Consulté le 27/05/2024 à 23:58).

3.2.5. L'Association Nationale des Exportateurs Algériens (ANEXAL)

Créée le 10 juin 2001 dans le cadre de la loi n° 90/31 du 24 décembre 1990, l'ANEXAL est aujourd'hui régie par la loi n° 12-06 du 12 janvier 2012 relative aux associations, ainsi que par ses statuts particuliers.¹

L'ANEXAL a pour objectifs :

- Participer à la définition d'une stratégie de promotion des exportations.
- Promouvoir la recherche de partenariats à travers les réseaux d'informations.
- Animer les programmes de formation aux techniques des exportations.
- Rassembler et fédérer les exportateurs algériens, et promouvoir l'échange d'expériences entre les adhérents.

Conclusion du chapitre

Une stratégie cohérente et bien définie est essentielle pour que les entreprises puissent réussir sur les marchés étrangers. Cela implique une segmentation stratégique, un positionnement concurrentiel et une innovation technologique visant à maximiser les avantages compétitifs. Pour garantir l'efficacité des actions entreprises, l'élaboration d'un plan marketing à l'export, intégrant une analyse détaillée du marché et une stratégie marketing adaptée, est cruciale.

Dans le contexte spécifique de l'Algérie, l'industrie agroalimentaire joue un rôle central dans la croissance économique et la création d'emplois. Malgré certains défis tels que la dépendance aux importations et les conditions climatiques défavorables, le secteur affiche une croissance stable, soutenue par la reconnaissance internationale de la qualité de certains produits algériens. Pour stimuler les exportations, le gouvernement a mis en place divers dispositifs de soutien, mais des lacunes persistent, notamment en termes de financement et de coordination entre les acteurs du secteur. Pour réaliser pleinement le potentiel d'exportation de l'Algérie dans le secteur agroalimentaire, une approche intégrée et des efforts soutenus seront nécessaires, avec un engagement continu du gouvernement et une coopération étroite entre les différents acteurs.

¹ <https://anexal.dz/>, (Consulté le 27/05/2024 à 00:25).

Dans cette perspective, une étude approfondie de la stratégie d'exportation du sucre blanc chez CEVITAL, l'un des piliers nationaux du secteur, nous permettra d'appréhender concrètement la réalité des exportations agroalimentaires. Au terme de cette analyse, nous proposerons des perspectives de développement que le groupe pourrait adopter.

Chapitre 03 :

**Analyse de la stratégie
d'exportation du sucre blanc
chez CEVITAL : contraintes et
facteurs clés de succès**

Introduction du chapitre

Afin d'analyser les stratégies d'exportation des entreprises agroalimentaires, d'identifier les facteurs clés de succès et les contraintes rencontrées lors de leur processus d'exportation, nous avons mené une étude de terrain au sein de Cevital Agro-industrie. Cette filiale du groupe CEVITAL, premier groupe privé algérien et premier groupe agro-industriel en Afrique¹, détient une part significative du marché agroalimentaire national et exporte ses produits vers des pays sur les cinq continents.

Notre étude qualitative a été réalisée grâce à l'entretien semi-directif avec Monsieur MATALLAH Assad, chef du département *Commodities* de l'entreprise. Cet entretien nous a permis de comprendre la stratégie d'exportation du sucre blanc de CEVITAL, d'identifier les contraintes rencontrées lors du processus d'exportation et de mettre en lumière les facteurs ayant contribué au succès de l'exportation de ce produit.

Pour ce faire, nous consacrerons la première section de ce chapitre à la présentation du groupe CEVITAL et de sa filiale, Cevital Agro-Industrie, qui nous a accueillis. La deuxième section détaillera notre méthodologie de recherche et décrira le processus suivi dans le cadre de notre enquête, son déroulement ainsi que l'analyse des résultats obtenus. Enfin, la troisième et dernière section portera sur une synthèse des principaux enseignements et des recommandations formulées pour améliorer la stratégie d'exportation de l'entreprise.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette première section, nous présenterons le groupe CEVITAL ainsi que sa filiale Cevital Agro-Industrie, l'institution qui a été le cadre de notre étude empirique.

Nous aborderons plusieurs aspects clés, notamment la chronologie du développement du groupe, la localisation géographique de sa filiale, ses différentes marques et gammes de produits sur le marché local, sa capacité de production, ainsi que l'évolution de son chiffre d'affaires et sa part de marché comparée à ses concurrents.

Nous analyserons également l'impact significatif de Cevital Agro-Industrie sur l'économie nationale, ses initiatives d'internationalisation, ses valeurs fondamentales, ainsi que sa mission et sa vision stratégique pour l'avenir.

¹ <https://www.cevital.com/chiffres-clefs/> (Consulté le 29/05/2024 à 07:50).

1. Présentation du groupe CEVITAL

Le Groupe CEVITAL est une entreprise familiale fondée avec des fonds privés. Son histoire débute en 1971 avec l'acquisition de 20% du capital de SOCOMEG, une entreprise de construction métallique. En 1998, CEVITAL SPA est créée avec pour principaux actionnaires le fondateur Issad REBRAB et ses fils.

Cette entreprise familiale a connu un parcours exceptionnel, marquée par la création et le rachat de nombreuses entreprises. Au cours des deux dernières décennies, le groupe a acquis une dimension nationale significative, tant en termes de déploiement sur le terrain que de parts de marché dans divers secteurs. De plus, CEVITAL a gagné une notoriété internationale, non seulement grâce à ses exportations vers les cinq continents, mais aussi par ses acquisitions d'entreprises européennes, reflétant ainsi sa volonté de confirmer ses performances et ses visions stratégiques.¹

1.1. Chronologie de développement du groupe

Les principales phases de développement de CEVITAL sont :²

- **1971 – 1988** : Création et reprise de plusieurs sociétés de construction métallique : SOCOMEG, PROFILOR, ENALUX, METALLOR, METAL SIDER.
- **1991** : Création de Liberté, quotidien d'information.
- **1992** : Création de l'Agro-grain pour l'importation et la distribution de produits alimentaires.
- **1997** : Création de Hyundai Motors Algérie pour la distribution de véhicules de Hyundai.
- **1998** :
 - Création de la filiale Cevital Agro-Industrie.
 - Création de Nolis, filiale pour le transport maritime.
- **2007** :
 - Création d'une usine de verre plat MFG.

¹ OUAZZI, (Azzedine) : *La contribution du secteur privé à la diversification des exportations hors hydrocarbures : Illustration par le cas de CEVITAL*, Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences économiques, Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, 2016, p.135.

² HAFSI, (Taieb) : *ISSAD REBRAB : Voir grand, commencer petit et aller vite*, CASBAH éditions, 2012, p.376.

- Création de SAMHA pour la distribution des produits électroniques et électroménagers de marque SAMSUNG.
- **2008** : Création de MFG Europe pour la commercialisation de verre plat en Europe.
- **2009** :
 - Construction d'une usine de production de produits électroniques et électroménagers de SAMSUNG.
 - Construction d'une nouvelle raffinerie de sucre avec une capacité de production d'un million de tonnes par an.
 - Construction de deux centrales électriques en cogénération de 2x25MW.

Dans son processus d'expansion, CEVITAL a accéléré son développement. Pour s'adapter aux grandes mutations de l'environnement, la diversification intensive et l'internationalisation sont devenues des choix inévitables. Ainsi, CEVITAL est entrée dans une nouvelle phase de croissance, marquée par l'acquisition de diverses entreprises, que l'on peut présenter de la manière suivante :

- **2013** :
 - Rachat de 67% du capital de Michelin Algérie, producteur de pneumatique.
 - Acquisition du groupe français Oxxo, spécialisé dans la menuiserie PVC.
 - Acquisition d'une usine d'aluminium Alas en Espagne.
- **2014** :
 - Acquisition de Fagor Brandt, le groupe français spécialisé en électroménager.
 - Acquisition de Lucchini, groupe italien d'acier.

Pour notre étude, nous avons effectué notre stage dans l'une des filiales du groupe, Cevital Agro-Industrie que nous allons présenter juste après.

2. Présentation de Cevital Agro-Industrie

Cevital Agro-Industrie, entreprise algérienne privée, créée en 1998 et filiale du groupe CEVITAL, est accompagnée de 25 autres filiales du même groupe, présentes sur trois continents, dont « NUMIDIS », « CEVIAGRO » et cinq autres dans le pôle agro-industrie et distribution, « NUMILOG », « MFG » et dix autres dans le pôle industrie, ainsi que « HMA », « IMMOBIS » et quatre autres dans le pôle automobile, immobilier et services.

Implantée au sein du port de Bejaïa en Algérie, et leader du secteur agroalimentaire Algérien, Cevital Agro-Industrie propose des produits de qualité supérieure à des prix compétitifs. Elle est composée de plusieurs unités de production, chacune disposant d'entités de développement chargées d'expérimenter et de lancer de nouveaux produits. Parmi ses unités les plus notables figurent la plus grande raffinerie de sucre au monde, avec une capacité de production de 2 millions de tonnes par an, et la plus grande raffinerie d'huile d'Afrique, avec une capacité de 570 000 tonnes par an. De plus, le complexe de Bejaïa est le plus important terminal de déchargement portuaire du bassin méditerranéen, avec une capacité de 2 000 tonnes par heure.

Grâce à son savoir-faire, son contrôle strict de la qualité, son offre diversifiée à des prix compétitifs et son large réseau de distribution, cette entreprise est un acteur majeur du secteur agroalimentaire. Elle couvre les besoins nationaux, et a également permis de faire passer l'Algérie du stade d'importateur à celui d'exportateur.¹

2.1. Localisation géographique

Cevital Agro-Industrie est située sur le nouveau quai du port de Bejaïa, à 3 km du sud-ouest de la ville, sur une superficie de 45 000 m², et à proximité de la route nationale n° 09.

La position géographique de l'entreprise est représentée dans la figure ci-dessous, démontrant son emplacement par rapport à son environnement, notamment sa proximité avec le port de Bejaïa.

¹ Résumé établi par nos soins à partir de données issues des documents internes de l'entreprise, ainsi que sur les sites internet officiels de l'entreprise ; <https://www.CEVITAL.com/intro-agro-industrie-et-distribution/> et <https://www.CEVITAL-agro-industrie.com/qui-sommes-nous/> , (Consultés le 28/05/2024 à 20:20).

Figure n° 3.1 : Localisation géographique de Cevital Agro-Industrie



Source : Documents internes de CEVITAL.

L'emplacement stratégique de l'entreprise lui permet de bénéficier pleinement de sa situation géographique privilégiée, tirant ainsi avantage de sa proximité immédiate avec le port de Bejaia. Cette situation lui confère un avantage économique significatif.

3. Les différentes marques et gammes de produits de Cevital Agro-Industrie dans le marché local

Cevital Agro-Industrie offre une large gamme de produits agroalimentaires au niveau du marché local, au total de 36 répartis en neuf catégories distinctes : sucres, huiles, boissons, confitures, sauces, chocolat, margarine, smen et miel. Les différents produits de l'entreprise sont détaillés ci-dessous :¹

¹ <https://www.CEVITAL-agro-industrie.com/nos-produits/page/2/> (Consulté le 29/05/2024 à 13:13).

3.1. Les sucres

Dans la catégorie « sucres », CEVITAL propose trois types sous la marque « Skor » : le sucre blanc raffiné, le sucre glace extra fin et le sucre roux cristallisé.

3.2. Les huiles

CEVITAL offre trois variétés d'huiles sous la marque "Fleurial" dans la catégorie des huiles, comprenant l'huile spéciale pour friture, l'huile de colza et l'huile de tournesol. De plus, l'entreprise propose de l'huile de soja sous la marque "Elio".

3.3. Les boissons

Dans la gamme des boissons, l'entreprise propose une eau minérale naturelle et une version gazeuse sous la marque "Lalla Khedidja", ainsi que sept variétés de jus sous la marque "Tchina". Ces jus incluent des saveurs telles que citron, mandarine, abricot, pêche, mangue, orange (en version verre) et une variété en canette appelée TCHINA PEP'S..

3.4. Les confitures

CEVITAL offre également une gamme de confitures sous la marque "Matina" comprenant trois saveurs distinctes : fraise, abricot et figue.

3.5. Les sauces

Dans la sélection de sauces, CEVITAL présente une variété sous la marque "Fleurial" incluant une vinaigrette à l'huile d'olive et au citron, une sauce harissa, de la moutarde de Dijon, du ketchup, une mayonnaise classique aux œufs frais et une version à l'ail et aux fines herbes. De plus, sous la marque "Elio", elle propose également une sauce harissa et une mayonnaise. Dans la même catégorie, l'entreprise offre une sauce mayonnaise en grand format sous la marque "FOODY'S", avec un poids net de 3 kg.

3.6. Chocolat

CEVITAL offre du chocolat en poudre sous la marque "Matina".

3.7.Margarines

Dans la catégorie des margarines, CEVITAL propose une sélection variée à ses clients. Sous la marque "Fleurial", elle propose de la margarine de table en plaquette et en barquette. De plus, elle offre de la margarine de feuilletage sous la marque "La Parisienne", un mélange de matières grasses sous la marque "Matina", et du beurre 100% sous la marque "Tendre Gourmand".

3.8.Smen

Quant au Smen, CEVITAL propose une version 100% végétale sous la marque "Medina".

3.9.Le miel

En ce qui concerne le miel, CEVITAL propose son produit sous la marque "Medina", qu'elle a nommé "Assila".

4. La production de Cevital Agro-Industrie

Possédant le plus grand complexe privé en Algérie, Cevital Agro-Industrie détient une part de 76% du marché de l'agroalimentaire.¹ Elle dispose de plusieurs unités de production ultramodernes, notamment :

- 2 raffineries de sucre
- 1 unité de sucre liquide
- 1 raffinerie d'huile
- 1 margarinerie
- 1 unité de conditionnement d'eau minérale
- 1 unité de fabrication et de conditionnement de boissons rafraîchissantes
- 1 conserverie
- 1 unité de fabrication de chaux calcinée

¹ Documents internes de l'entreprise.

Elle possède également des silos portuaires ainsi qu'un terminal de déchargement portuaire d'une capacité de 2000 tonnes/heure ce qui en fait le premier terminal de déchargement portuaire en Méditerranée.¹

Le tableau ci-dessus illustre les capacités de production des principales unités du complexe, exprimées en tonnes métriques par jour.

Tableau n° 3.1 : Capacités de production des principales unités de Cevital Agro-Industrie

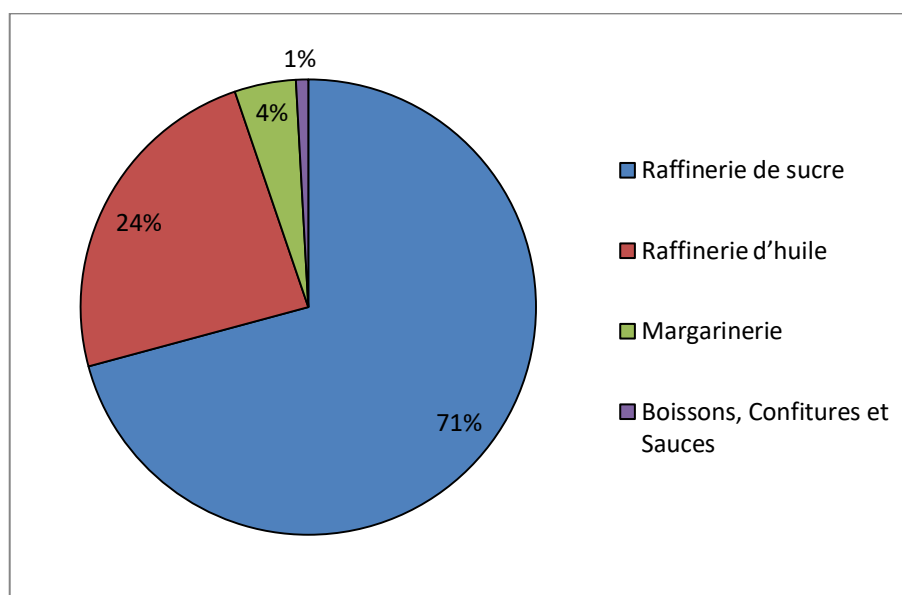
Unités de production	Capacités de production
<u>Raffinerie de sucre</u>	6500
<u>Raffinerie d'huile</u>	2200
<u>Margarinerie</u>	400
<u>Boissons, Confitures et Sauces</u>	80

Source : Documents internes de Cevital Agro-Industrie.

Unité : mt/j.

¹ <https://www.CEVITAL-agro-industrie.com/nos-produits/page/2/> (Consultés le 29/05/2024 à 14:07)

Figure n° 3.2 : Capacités de production des principales unités de Cevital Agro-Industrie



Source : Documents internes de Cevital Agro-Industrie.

Unité : mt/j.

Les chiffres présentés montrent que la raffinerie de sucre est la plus grande unité de production, avec une capacité de 6500 tonnes métriques par jour. Cela reflète l'importance du secteur du sucre pour Cevital Agro-Industrie et sa position stratégique dans le marché agroalimentaire.

La raffinerie d'huile suit avec une capacité de production de 2200 tonnes métriques par jour, indiquant également une contribution significative au portefeuille de produits de l'entreprise. La margarine, bien que représentant une capacité de production moindre de 400 tonnes métriques par jour, reste une partie essentielle de la gamme de produits de Cevital Agro-Industrie.

Enfin, les unités de production de boissons, confitures et sauces, avec une capacité de 80 tonnes métriques par jour, montrent une diversification des activités de l'entreprise dans des secteurs complémentaires de l'agroalimentaire.

5. L'évolution du chiffre d'affaires de Cevital Agro-Industrie

L'évolution du chiffre d'affaires de Cevital Agro-Industrie au cours des dernières années témoigne de la dynamique de croissance et des défis rencontrés par l'entreprise.

Chapitre 03 : Analyse de la stratégie d'exportation du sucre blanc chez CEVITAL :
contraintes et facteurs clés de succès

Le tableau ci-dessous présente une analyse détaillée de l'évolution des revenus de l'entreprise de 2015 à 2022.

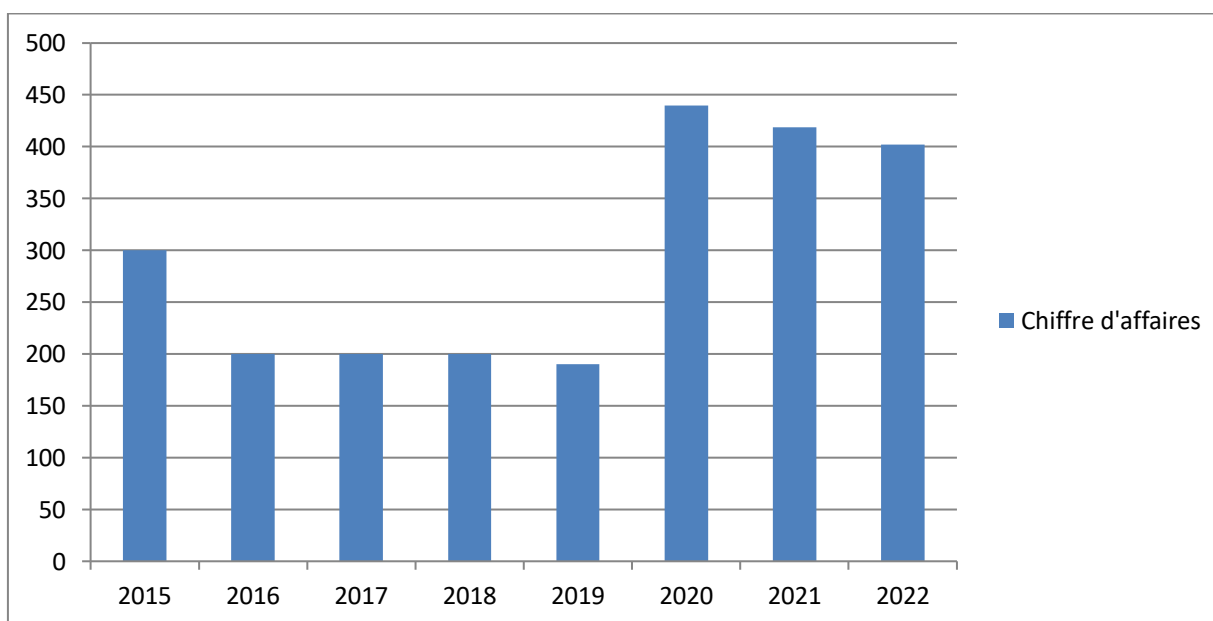
Tableau n° 3.2 : Evolution du chiffre d'affaires de Cevital Agro-Industrie de 2015 à 2022

Année	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Chiffre d'affaires	300	200	200	200	190	440	419	402

Source : Documents internes de Cevital Agro-Industrie.

Unité : En milliards de dinars Algériens.

Figure n° 3.3 : Evolution du chiffre d'affaires de Cevital Agro-Industrie de 2015 à 2022



Unité : En milliards de dinars Algériens.

Le tableau n° 3.2 et la figure n° 3.3, montrent l'évolution du chiffre d'affaires de Cevital Agro-Industrie de 2015 à 2022, en milliards de dinars algériens. Nous remarquons une chute de 300 milliards à 200 milliards de dinars de 2015 à 2016, provoquant une diminution de 100 milliards de dinars du chiffre d'affaires de l'entreprise. Il stagne ensuite à 200 milliards jusqu'à 2018, ce qui peut s'expliquer par l'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché

local, selon Monsieur MATALLAH chef du département Commodities de l'entreprise. Ce dernier explique également la diminution à 190 milliards en 2019 par l'impact des restrictions d'exportation imposées par les autorités durant la période COVID-19.

Mais avec une reprise notable, le chiffre d'affaires augmente à 440 milliards en 2020, puis baisse légèrement à 419 milliards en 2021, et se stabilise à 402 milliards en 2022, montrant une certaine résilience malgré les défis de la pandémie et des restrictions à l'exportation.

6. Part de marché de Cevital Agro-Industrie par rapport à ses concurrents sur le marché local

Cevital Agro-Industrie détient une part significative du marché agroalimentaire algérien. Pour mieux comprendre cette domination, nous avons décidé d'évaluer sa part de marché comparée à celle de ses principaux concurrents sur le marché local, et ce, pour les deux produits phares de l'entreprise : l'huile et le sucre.

Le tableau ci-dessous illustre la part de marché de l'entreprise dans ces deux segments par rapport à ses concurrents sur le marché local.

Tableau n° 3.3 : Part de marché de Cevital Agro-Industrie par rapport à ses concurrents sur le marché local

Produits	Concurrents	Part de marché
Sucre	Ouest Import BERRAHAL Groupe, Cristal Union.	70%
Huile	Afia, SIM, Prolipos, Gogb Labelle, Safia.	65%

Source : Documents internes de Cevital Agro-Industrie.

Cevital Agro-Industrie détient une part de marché très dominante de 70% dans le secteur du sucre, surpassant largement ses concurrents « Ouest Import BERRAHAL Groupe » et « Cristal Union ». Cette position dominante peut être attribuée à sa capacité de production élevée, son réseau de distribution efficace et la qualité de ses produits.

Dans le secteur de l'huile, Cevital Agro-Industrie possède également une part de marché majoritaire de 65%. Les principaux concurrents dans ce secteur incluent « AFIA », « SIM »,

« PROLIPOS », « GOGB LABELLE », et « SAFIA ». La part de marché de CEVITAL, bien que légèrement inférieure à celle du sucre, reste très significative, indiquant une forte présence et une compétitivité élevée dans le marché de l'huile.

7. Le poids de Cevital Agro-Industrie dans l'économie nationale

Le groupe CEVITAL est un acteur majeur de l'économie nationale, en raison de sa taille, de sa diversification et de son déploiement à l'échelle nationale. Le groupe se distingue également par sa position de leader en matière de création d'emplois, de distribution de richesse, et de contribution significative au budget de l'État.

7.1. Création d'emploi

Le groupe CEVITAL emploie 18 000 collaborateurs, tandis que sa filiale Cevital Agro-industrie compte 4 258 employés en 2022.

Le tableau et la figure ci-dessous, présentent le nombre de personnes recrutées par la filiale de 2014 à 2022.¹

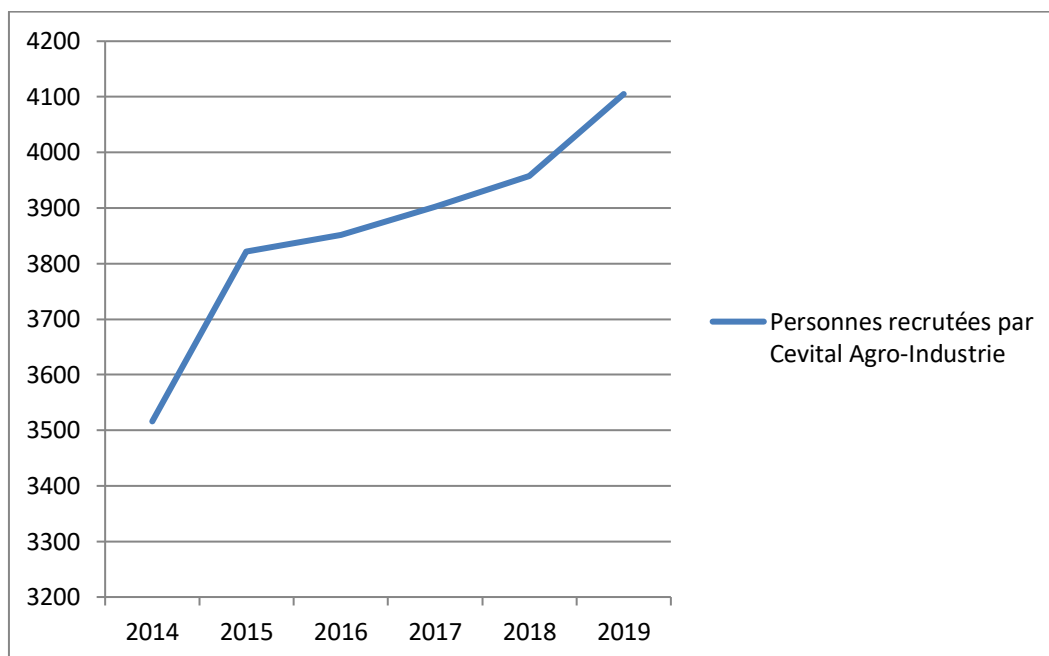
Tableau n ° 3.4 : Nombre de personnes recrutées par Cevital Agro-industrie de 2014 à 2022

Année	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Personnes recrutées	3516	3822	3852	3902	3958	4105	4147	4204	4258

Source : Documents internes de Cevital Agro-Industrie.

¹ Documents internes de Cevital Agro-Industrie.

Figure n° 3.4 : Nombre de personnes recrutées par Cevital Agro-industrie de 2014 à 2022



Le tableau et la figure démontrent une augmentation constante des effectifs. Partant de 3 516 employés en 2014, la filiale a vu ses effectifs croître régulièrement pour atteindre 4 258 en 2022. Cette progression reflète non seulement la croissance soutenue de l'entreprise mais aussi son engagement à créer des emplois, contribuant ainsi à la réduction du chômage.

En recrutant de manière continue, Cevital Agro-industrie non seulement renforce sa propre compétitivité, mais participe également de manière significative à l'économie nationale en offrant des opportunités d'emploi et en stimulant le développement économique local. Les efforts de l'entreprise en matière de recrutement montrent son rôle actif dans la promotion de l'emploi et le soutien à l'économie algérienne.

7.2. Contribution aux impôts

Le groupe CEVITAL est le plus grand contributeur privé aux impôts nationaux.¹

Le tableau ci-dessous illustre la contribution du groupe à l'IRG (Impôt sur le Revenu Global) en millions de dinars algériens, de 2019 à 2022.

¹ Documents internes de l'entreprise.

Tableau n ° 3.5 : La contribution du groupe CEVITAL à l'IRG de 2019 à 2022

Années	2019	2020	2021	2022
Montants	1 104, 451 781	1 104, 892 373	1 118, 769 615	97 , 264 498

Source : Documents internes de Cevital Agro-Industrie.

Unité : En millions de dinar Algérien.

D'après le tableau n° 3.5, en 2019, la contribution du groupe aux impôts s'élevait à environ 1 104,45 millions de dinars, suivie d'une légère augmentation en 2020 à environ 1 104,89 millions de dinars. En 2021, cette contribution a atteint environ 1 118,77 millions de dinars, marquant une nouvelle augmentation. Enfin, en 2022, la contribution a notablement diminué pour atteindre environ 97,26 millions de dinars. Cette diminution en 2022 pourrait être attribuée à divers facteurs économiques ou fiscaux spécifiques à cette année.

Ces données démontrent l'engagement financier significatif du groupe CEVITAL envers les finances publiques nationales, reflétant ainsi son rôle essentiel dans le soutien de l'économie et dans le financement des services publics en Algérie.

8. L'internationalisation de Cevital Agro-Industrie

Déjà acteur majeur et leader sur le marché algérien, Cevital Agro-Industrie poursuit sa croissance internationale grâce à une stratégie d'exportation ambitieuse, renforçant ainsi sa présence et son influence sur les marchés mondiaux.

Le produit le plus exporté par l'entreprise est le sucre blanc. Depuis 2010, plus de 1 500 000 tonnes de sucre produit par Cevital Agro-Industrie ont été exportées vers plus de 40 pays.¹ Cette dernière exporte également des acides gras libres (utilisés dans la fabrication de détergents, de peintures et d'aliments pour bétail), du Smen, de la graisse de palme, des confitures, de la margarine, des sauces, de la chaux et des boissons.²

Cevital Agro-Industrie exporte dans plus de 65 pays répartis sur les cinq continents, y compris la France, le Royaume-Uni, l'Afrique du Sud, le Canada et la Russie. Elle importe

¹ <https://www.CEVITAL.com/intro-agro-industrie-et-distribution/> (Consultés le 29/05/2024 à 15:00).

² Documents internes de Cevital Agro-Industrie.

également ses matières premières de pays tels que les États-Unis, le Luxembourg, la Suisse, le Brésil, l’Argentine et le Singapour.

Quant aux importations, Cevital Agro-Industrie s’approvisionne en matières premières pour le sucre et l’huile auprès de fournisseurs diversifiés et réputés, couvrant plusieurs continents dont l’Amérique du Nord, l’Europe, et l’Amérique du Sud.

Le tableau ci-dessous présente les principaux fournisseurs de l’entreprise pour les matières premières de sucre et de l’huile.

Tableau n° 3.6 : Principaux fournisseurs de Cevital Agro-industrie pour les matières premières du sucre et de l’huile

Matières premières	Fournisseurs	Pays
Sucre	« Alvean »	Suisse
	« Louis Dreyfus »	
	« Wilmar »	Singapour
Huile	« Cargill »	Etats Unis
	« ADM »	
	« Intergrain »	Luxembourg
	« Aston »	Suisse
	« Amaggi »	Brésil
	« Glencore »	Argentine

Source : Documents internes de Cevital Agro-Industrie.

Cette stratégie d’approvisionnement diversifiée permet à CEVITAL de sécuriser des matières premières de haute qualité et de minimiser les risques associés à la dépendance envers un nombre limité de sources.

9. Les valeurs de Cevital Agro-Industrie

« Nos règles d'or sont : *Intégrité-Respect-Initiative-Solidarité*, s'inscrivent dans une philosophie et une pratique quotidienne de développement humain, de création de richesse et de protection de l'environnement au bénéfice de toutes les parties prenantes internes et externes de CEVITAL »¹. Les valeurs de Cevital Agro-Industrie sont donc :

9.1.Intégrité

En adoptant une éthique professionnelle irréprochable, en rejetant toute forme de corruption, et en agissant avec une haute rigueur intellectuelle morale.

9.2.Respect

Le respect est un principe que CEVITAL entend accorder et témoigner régulièrement et attentivement à l'ensemble de ses collaborateurs, des acteurs de la vie économique et sociale, de l'environnement interne et externe.

9.3.Initiative

En allant au-delà des actions planifiées, en anticipant les problèmes potentiels, en imaginant et en proposant des solutions innovantes.

9.4.Solidarité

S'entraider mutuellement, se rendre disponible pour l'entreprise et les membres de l'équipe, et partager spontanément le savoir et les expériences.

10. La mission et la vision de Cevital Agro-Industrie

« *Contribuer au développement économique de l'Algérie et servir nos concitoyens* »² sont les principales missions de l'entreprise.

Quant à sa vision, CEVITAL aspire à devenir un acteur majeur en Afrique, en Europe et dans le bassin Méditerranéen en exploitant son esprit entrepreneurial pour saisir des opportunités de croissance et de diversification rentables.

¹ <https://www.CEVITAL-agro-industrie.com/qui-sommes-nous/> (Consultés le 29/05/2024 à 15:38).

² Ibid.

Section 02 : Présentation de la méthodologie de recherche et analyse des résultats

Avant de sélectionner la méthodologie la plus appropriée pour notre recherche, il était essentiel de bien cerner et définir son objectif. Dans cette section, nous examinerons donc l'objectif de notre recherche, la méthodologie adoptée, ainsi que les outils de recherche employés. Nous présenterons également les parties prenantes impliquées dans notre étude et les conditions dans lesquelles elle s'est déroulée. Enfin, nous allons analyser et interpréter les résultats de notre recherche.

1. Cadre méthodologique de l'étude empirique

1.1. But de la recherche

Le but de notre recherche est d'analyser en profondeur les stratégies d'exportation des entreprises agroalimentaires, en mettant l'accent sur les contraintes rencontrées et les facteurs clés de succès dans un marché international complexe et compétitif. Nous visons à comprendre quelles stratégies sont les plus efficaces pour surmonter ces défis et réussir dans ce contexte spécifique.

Notre étude de cas sur CEVITAL, en particulier sur la stratégie d'exportation du sucre blanc, vise à examiner de manière concrète les contraintes et les facteurs clés de succès auxquels une entreprise agroalimentaire est confrontée dans sa stratégie d'exportation. En identifiant ces éléments, nous pourrions formuler des recommandations pratiques pour améliorer la stratégie d'exportation de l'entreprise et potentiellement contribuer au domaine plus large de la gestion des exportations agroalimentaires.

1.2. Le choix de la méthodologie et des outils de recherche

Pour mener à bien notre étude, nous avons opté pour une méthodologie de recherche qualitative analytique descriptive, impliquant l'utilisation d'outils tels que : l'observation et l'entretien (de type semi directif), ainsi que l'analyse et l'interprétation des réponses et des données collectées.

1.2.1. Définition de la recherche qualitative

Une recherche qualitative est « *une étude à caractère intensif, utilisant au niveau de la récolte des données une approche relativement ouverte, non directive, permissive et indirecte des*

personnes interrogées »¹. En d'autres termes, La recherche qualitative se focalise sur une exploration profonde des expériences individuelles en adoptant une approche ouverte et non directive qui encourage une libre expression des personnes interrogées. La méthode favorise une adaptation flexible pour permettre une expression complète des points de vue. De plus, elle implique une prise de distance par rapport aux préjugés personnels, facilitant ainsi une meilleure compréhension des perspectives des autres.

1.2.2. L'entretien

L'entretien consiste en : « *une séance de questionnement adressée à une personne ou plusieurs personnes choisies fortuitement dans le but de collecter les informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche. Donc l'entretien permet de recueillir les informations personnelles et à caractère intime sur un sujet donné ou sur la personnalité, la mentalité ou la conduite de la personne interviewée et nécessite un contact direct celle-ci* ».²

En d'autres termes, l'entretien est une situation de face à face entre un enquêteur et un répondant. L'interaction entre ces deux acteurs permet d'explorer un sujet donné, et d'obtenir des données essentiellement qualitatives. Il peut être directif, semi-directif ou libre, un questionnement directif ne relève pas de l'entretien mais du questionnaire par contre dans l'entretien libre l'enquêteur définit un thème général sans intervenir sur l'orientation du propos du sujet.³

1.2.3. L'observation

L'observation qualitative implique de comprendre les différences et les similitudes de qualité. Cela dépend de méthodes subjectives pour recueillir des données à analyser. Elle prend davantage de temps que l'observation quantitative, cependant la recherche est plus approfondie et plus personnelle. En outre, la taille de l'échantillon est beaucoup plus petite. Dans cette méthode d'observation, un chercheur rassemble un large éventail de réponses pour obtenir de meilleurs résultats de l'enquête.⁴

¹ PELLMANS (Paul), *Recherche qualitative en marketing*, éd De Boeck, Bruxelles, 1999, p.17.

² OUACHERINE, (H) et CHABANI, (S) : *Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, 2^{ème} édition, Taleb, 2018, p.72.

³ MISRAOUI, (Sarah) : *Essai d'évaluation des mesures d'aides à la promotion des exportations hors hydrocarbures, étude de cas: les dattes Algériennes*, mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 2018, p.54.

⁴ <https://www.voxco.com/fr/blog/observations-qualitatives/> (Consultés le 29/05/2024 à 08:44).

1.3. Présentation du guide d'entretien

Pour notre recherche, nous avons élaboré un guide d'entretien semi-directif, également connu sous le nom d'entretien centré. Ce type d'entretien est particulièrement adapté à notre étude car il nous permet de recueillir efficacement un maximum de données tout en suivant un cheminement logique représenté par les axes d'un guide structuré. Ce guide est articulé en trois axes distincts :

Axe 01 : La stratégie de CEVITAL dans l'exportation du sucre blanc.

Axe 02 : Contraintes et défis rencontrés par CEVITAL dans l'exportation du sucre blanc.

Axe 03 : Facteurs contribuant au succès de l'exportation du sucre blanc chez CEVITAL.

Chaque axe est défini par un objectif spécifique et comprend environ dix questions ouvertes. Le premier axe explore les stratégies de CEVITAL dans l'exportation de son sucre blanc. Le deuxième axe vise à identifier et comprendre les principales contraintes rencontrées par l'entreprise lors de l'exportation de son produit. Enfin, le troisième axe se concentre sur l'examen des facteurs de succès associés à l'exportation du sucre blanc de CEVITAL.

1.4. Notre interlocuteur

Afin d'obtenir des réponses pertinentes à nos questions, nous avons interviewé notre promoteur au sein de l'entreprise, Monsieur Assad MATALLAH, chef du département *Commodities*. Ce département se charge d'organiser toutes les opérations liées à l'importation des matières premières et à l'exportation des produits de CEVITAL.

1.5. Déroulement du guide d'entretien et protocole de collecte des données

Pour commencer, nous avons soigneusement préparé et élaboré notre guide d'entretien avant de le présenter à notre interlocuteur, Monsieur MATALLAH, en veillant à ce que toutes nos questions soient claires, précises et directement liées à son poste.

Ensuite, nous avons fixé un rendez-vous avec lui pour un entretien en face à face, qui a eu lieu le mercredi 5 juin 2024 dans la salle de réunion du département *Commodities* au siège de CEVITAL.

L'entretien a duré environ deux heures, durant lesquelles nous avons posé toutes nos questions à Monsieur MATALLAH, qui a pris le temps d'y répondre en détail. Grâce à lui, nous avons pu recueillir des données et des chiffres sur les stratégies de CEVITAL concernant l'exportation de son sucre blanc, nous avons également obtenu des informations sur les

facteurs contribuant au succès de ces exportations ainsi que sur les contraintes rencontrées par l'entreprise au cours de ce processus.

Cela nous a non seulement permis d'observer le fonctionnement du département, mais aussi d'analyser et d'interpréter ces réponses, ces données et ces chiffres, grâce auxquels nous avons pu répondre à notre problématique initiale, confirmer ou infirmer nos hypothèses, et éventuellement formuler des recommandations pratiques pour améliorer la stratégie d'exportation de l'entreprise.

2. Analyse et interprétation des résultats de la recherche

Dans cette partie, nous analyserons les principales réponses recueillies lors de notre entretien avec notre interlocuteur, en examinant chaque axe séparément, puis en interprétant les résultats.

Comme mentionné précédemment, nous avons attribué une dizaine de questions à chaque axe, et notre interlocuteur a répondu à chacune d'elles. Cependant, pour améliorer notre analyse, nous allons regrouper les questions complémentaires. Cela nous permettra d'examiner les réponses de manière plus cohérente et claire, d'approfondir les sujets abordés et d'obtenir une vue d'ensemble plus complète.

2.1. Axe 01 : La stratégie de CEVITAL dans l'exportation du sucre blanc

✚ ***Question n°01 : Quelles étaient les principales motivations de l'entreprise pour s'internationaliser ? Et quels facteurs ont le plus influencé les dirigeants dans cette décision ?***

Réponse 01 : « *Les motivations sont multiples. D'abord, étant un leader sur le marché algérien depuis 1998, l'entreprise cherchait à diversifier ses marchés et à conquérir de nouveaux territoires à l'international après avoir solidement établi sa position sur le marché local.*

Une autre motivation essentielle était de se protéger contre les risques d'importation étrangère. En se développant au-delà du marché local, l'entreprise visait à réduire la vulnérabilité face à la concurrence étrangère, qui pourrait menacer ses parts de marché nationales si elle se limitait uniquement au marché domestique.

Enfin, les dirigeants visaient également par l'internationalisation à contribuer au développement économique de l'Algérie en générant des revenus en devises grâce aux exportations. »

Analyse 01 :

D'après la réponse de Monsieur MATALLAH, les motivations de Cevital Agro-Industrie pour s'internationaliser étaient à la fois stratégiques et économiques. Elles étaient guidées par la recherche de nouvelles opportunités de croissance, par la réduction des risques liés à la concurrence étrangère sur le marché Algérien et par la contribution au développement économique de l'Algérie en augmentant leurs exportations et en générant des revenus en devises étrangères.

✚ ***Question n°02 : Sur quels critères vous basez-vous pour sélectionner les principaux marchés étrangers à pénétrer, et quels ont été les marchés étrangers les plus réceptifs à votre sucre blanc ?***

Réponse 02 : *« Pour sélectionner les marchés étrangers à pénétrer, nous nous appuyons sur plusieurs critères. Notre objectif principal est de garantir que l'entrée sur ces marchés soit à la fois faisable et rentable. Nous examinons en premier lieu les opportunités de marché ; nous sommes particulièrement attirés par les marchés étrangers où existe une demande potentielle pour notre sucre blanc, par opposition à ceux où cette demande est moins évidente. De plus, nous évaluons la capacité de notre produit à répondre aux normes de qualité et aux attentes des consommateurs dans ces marchés cibles. Nous prenons également en compte les coûts logistiques associés à la distribution et à l'exportation de notre produit vers ces marchés. Notre objectif constant est de minimiser ces coûts logistiques pour optimiser notre rentabilité. Enfin, un critère déterminant est l'existence d'accords préférentiels entre l'Algérie et le pays cible. Nous recherchons activement les avantages offerts par les accords commerciaux et les accords de libre-échange entre les deux pays, car ils facilitent notre accès au marché et réduisent les barrières commerciales.*

Pour ce qui est des marchés les plus réceptifs à notre sucre blanc, nous avons constaté un intérêt particulier en Afrique, en Europe et au Moyen-Orient. Cette réceptivité s'explique principalement par la proximité géographique et les avantages des accords commerciaux entre l'Algérie et ces marchés.»

Analyse 02 :

D'après la réponse de Monsieur MATALLAH, la stratégie d'expansion de CEVITAL repose sur une analyse rigoureuse des opportunités de marché, de la conformité aux normes et attentes locales, des coûts logistiques maîtrisés, ainsi que des avantages procurés par les

accords commerciaux bilatéraux, ce qui permet à l'entreprise de maximiser sa présence et son succès sur les marchés internationaux.

✚ **Question n°03 :** *Quelles stratégies d'entrée (exportation directe, indirecte, joint-venture, etc.) avez-vous adoptées ? Et quels ont été les principaux avantages et inconvénients de ces stratégies ?*

Réponse 03 : *« Nous avons opté pour l'exportation directe. En ce qui concerne les avantages et les inconvénients, il est essentiel de comprendre que nos décisions reposent toujours sur un équilibre favorable d'avantages par rapport aux inconvénients. Nous n'aurions jamais choisi une stratégie si les inconvénients avaient été prédominants. L'exportation directe nous permet d'exercer un contrôle direct sur nos opérations, maintenir une image de marque cohérente, avoir une certaine flexibilité grâce à laquelle nous pouvons réagir rapidement aux changements de marché et ajuster nos stratégies en conséquence, et surtout, avoir une relation directe avec nos clients, ce qui nous permet de mieux comprendre leurs besoins et de les fidéliser ».*

Analyse 03 :

D'après Monsieur MATALLAH, CEVITAL s'assure toujours que ses décisions soient bien étudiées, stratégiques et comportent le moins d'inconvénients possible. La stratégie d'internationalisation la plus appropriée pour CEVITAL est l'exportation directe, car elle permet un contrôle direct et le maintien d'une image de marque cohérente. Cette approche offre également à CEVITAL la flexibilité nécessaire pour s'adapter rapidement aux changements de marché et pour entretenir des relations directes avec les clients, ce qui favorise une meilleure compréhension de leurs besoins et une fidélisation accrue.

✚ **Question n°04 :** *Comment CEVITAL gère-t-elle les réglementations et normes internationales dans ses marchés d'exportation et adapte-t-elle son sucre blanc (en termes de conditionnement, formulation, qualité...) aux besoins et préférences des marchés étrangers ?*

Réponse 04 : *« Nous avons mis en place une cellule de veille dédiée à la gestion des réglementations et normes internationales sur nos marchés d'exportation. Cette cellule surveille en permanence les évolutions législatives et s'assure que nous respectons toutes les lois, règlements et standards applicables dans les différents pays où nous exportons. Cela*

comprend les normes de qualité, de sécurité, environnementales, ainsi que toute autre exigence spécifique à chaque marché.

Par ailleurs, notre département de Recherche et Développement joue un rôle crucial dans l'adaptation de notre sucre. Il travaille activement à l'innovation et à l'amélioration de notre produit pour qu'il réponde aux normes de qualité et aux préférences des différents marchés internationaux. De plus, nous utilisons des marques de distribution, ce qui nous permet d'adapter l'image de marque, l'emballage et la présentation de nos produits...etc, en fonction des attentes et des préférences des consommateurs dans chaque marché.

Nos produits sont également certifiés selon les normes internationales ISO 9001 pour la qualité, ISO 45001 pour la santé et sécurité au travail, et FSSC 22000 pour la sécurité alimentaire. Ces certifications témoignent de notre engagement à maintenir les plus hauts standards dans nos opérations et à assurer que nos produits répondent aux exigences rigoureuses des marchés internationaux. »

Analyse 04 :

La réponse de Monsieur MATALLAH met en évidence l'importance de la veille réglementaire, de l'innovation produit, et de la flexibilité marketing dans la stratégie d'internationalisation de l'entreprise.

D'après lui, CEVITAL démontre une approche intégrée et proactive pour gérer les réglementations internationales et adapter son sucre blanc, aux marchés étrangers en maintenant des standards de qualité élevés, en utilisant des marques de distribution adaptées, et en investissant dans la recherche et le développement et dans la certification de ses produits à des certifications de qualité reconnues pour répondre aux attentes spécifiques de chaque marché, ce qui favorise son succès et sa compétitivité sur les marchés mondiaux.

Pour évaluer l'impact des stratégies d'internationalisation de CEVITAL sur l'évolution du chiffre d'affaires à l'exportation de leur sucre blanc, nous avons collecté des données sur les statistiques d'exportation de ce produit sur plusieurs années.

Le tableau et la figure ci-dessous, présentent l'évolution du chiffre d'affaires des exportations du sucre blanc chez **Cevital Agro-Industrie**, en millions de dollars, de 2008 à 2021.

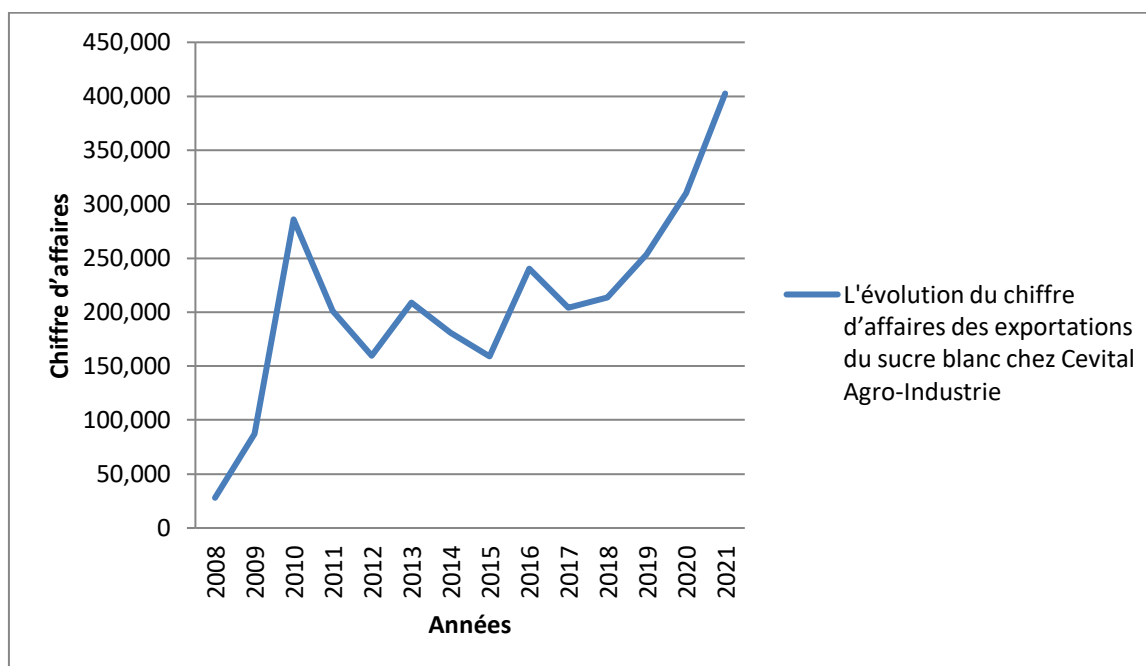
Tableau n°3.7 : L'évolution du chiffre d'affaires des exportations du sucre blanc chez Cevital Agro-Industrie, de 2008 à 2021

Année	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Chiffre d'affaire	28 000	87 000	285 936	201 068	159 410	208 785	181 033	159 185	239 992	204 092	213 808	253 095	310 050	402 570

Source : Documents internes de Cevital Agro-Industrie.

Unité : millions de dollars.

Figure n° 3.5 : L'évolution du chiffre d'affaires des exportations du sucre blanc chez Cevital Agro-Industrie, de 2008 à 2021



En 2008, le chiffre d'affaires des exportations était de 28 000 millions de dollars. Il a connu une forte augmentation en 2009, atteignant 87 000 millions de dollars. Cette tendance à la hausse s'est poursuivie jusqu'en 2010, où le chiffre d'affaires a atteint 285 936 millions de dollars. En 2011, une légère baisse a été observée, avec un chiffre d'affaires de 201 068 millions de dollars, suivie par une nouvelle diminution en 2012 à 159 410 millions de dollars.

À partir de 2013, une reprise progressive s'est manifestée, atteignant 208 785 millions de dollars en 2013, avant de connaître des fluctuations entre 2014 et 2017. En 2016, le chiffre

d'affaires a atteint 239 992 millions de dollars, puis a légèrement diminué en 2017 à 204 092 millions de dollars.

Entre 2018 et 2021, le chiffre d'affaires a connu une tendance à la hausse régulière, atteignant son apogée en 2021 à 402 570 millions de dollars.

Ces variations du chiffre d'affaires des exportations de sucre blanc chez Cevital Agro-Industrie montrent une capacité d'adaptation de l'entreprise aux conditions du marché international, et une gestion efficace des contraintes rencontrées lors de l'exportation de son produit. C'est pourquoi nous avons décidé d'étudier ces contraintes dans le prochain axe de notre guide d'entretien, afin d'explorer comment CEVITAL les a gérées.

2.2. Axe 02 : Contraintes et défis rencontrés par CEVITAL dans l'exportation du sucre blanc

✚ Question n°01 : Quelles sont les principales contraintes que vous avez rencontrées dans l'exportation du sucre blanc ? Précisez

Réponse 01 : « *Nous rencontrons plusieurs contraintes qui impactent l'exportation de notre sucre blanc, notamment des contraintes logistiques, douanières, financières et politiques.*

Je commence par les contraintes logistiques. Nous exportons généralement notre sucre blanc soit en conteneurs, soit en navire vrac, conditionné en sacs de 50 kg ou en Big Bags de 1,1 tonne. Cependant, nous faisons face à un manque important de conteneurs au niveau du port, ce qui limite notre capacité à exporter des volumes plus importants vers les marchés internationaux.

Ensuite, sur le plan douanier, l'absence d'accords préférentiels avec certains pays augmente nos coûts et réduit la compétitivité de notre produit sur ces marchés. De plus, en raison du changement de système de quotas, le volume de sucre blanc que nous pouvons exporter est de plus en plus limité, rendant le processus plus difficile et entravant notre capacité à répondre pleinement à la demande internationale.

Par ailleurs, la banque centrale continue de fonctionner avec des lois et des règlements qui ne sont plus adaptés aux conditions actuelles du marché et de l'économie. Cela crée des obstacles financiers pour notre entreprise, car les régulations en place ne facilitent pas les transactions internationales modernes et ralentissent nos processus financiers liés à l'exportation de notre sucre blanc.

Chapitre 03 : Analyse de la stratégie d'exportation du sucre blanc chez CEVITAL :
contraintes et facteurs clés de succès

Enfin, les situations politiques de certains pays impactent nos exportations en influençant nos stratégies d'exportation et en augmentant le risque lié à ces opérations. »

Analyse 01 :

D'après la réponse de Monsieur MATALLAH, CEVITAL est confronté à plusieurs contraintes dans l'exportation de son sucre blanc. Ces contraintes incluent des problèmes logistiques tels que la non-disponibilité des conteneurs, des obstacles douaniers et réglementaires, des contraintes financières dues à des régulations inadaptées, et des risques politiques dans les pays cibles.

Pour évaluer l'impact de ces contraintes sur le volume d'exportation du sucre blanc chez CEVITAL, nous avons collecté des chiffres concernant les quantités de sucre blanc exportées par l'entreprise sur plusieurs années.

Le tableau ci-dessous présente les quantités de sucre blanc exportées par CEVITAL de 2008 à 2021 en milliers de tonnes.

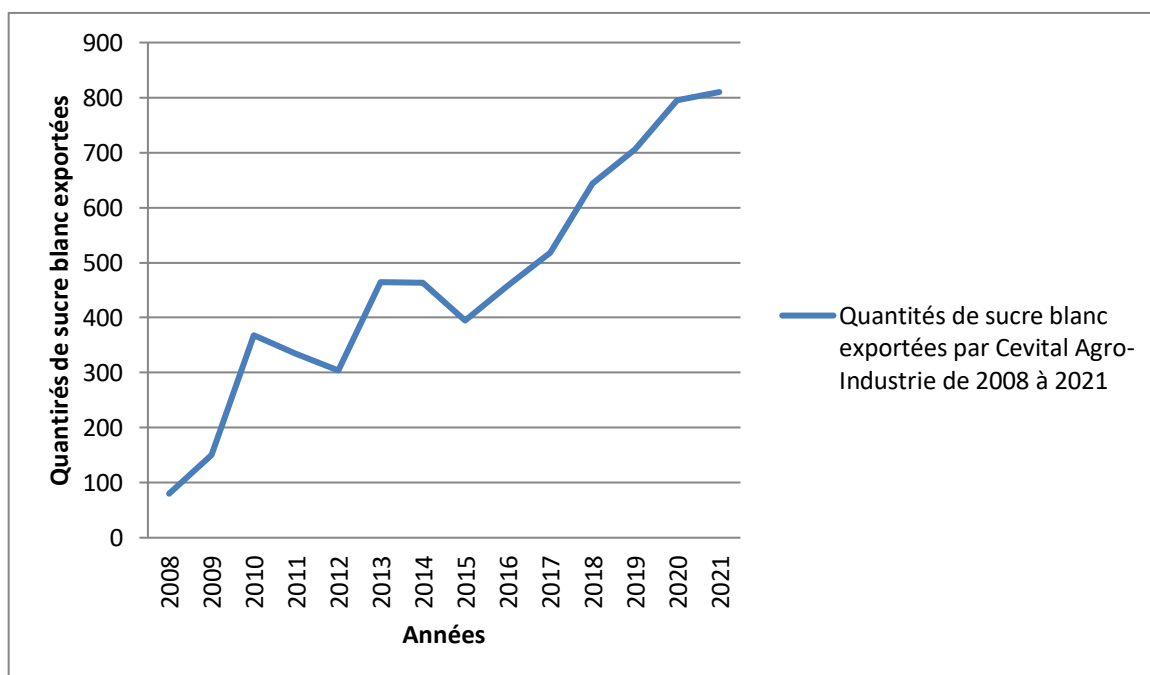
Tableau n° 3.8 : Les quantités de sucre blanc exportées par Cevital Agro-Industrie de 2008 à 2021

Année	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Quantités exportées	80	150	368	334	304	465	463	395	458	518	644	705	795	810

Source : Documents internes de Cevital Agro-Industrie.

Unité : milliers de tonnes.

Figure n° 3.6 : Les quantités de sucre blanc exportées par Cevital Agro-Industrie de 2008 à 2021



Le tableau n° 3.8 et la figure n° 3.6 illustrent l'évolution des quantités de sucre blanc exportées par Cevital Agro-Industrie de 2008 à 2021. On observe une augmentation significative des exportations au fil des ans, avec quelques fluctuations notables. En 2008, les exportations étaient de 80 milliers de tonnes, marquant le point de départ le plus bas de la période étudiée. Cette année-là représente une situation initiale avant que les stratégies d'expansion ne prennent pleinement effet.

En 2010, les exportations ont commencé à augmenter considérablement, atteignant 368 milliers de tonnes, ce qui indique une amélioration notable de la performance à l'export. Cette tendance positive s'est poursuivie jusqu'en 2011, où les exportations ont atteint 334 milliers de tonnes, malgré une légère baisse par rapport à l'année précédente.

L'année 2012 a marqué une nouvelle baisse à 304 milliers de tonnes, mais une reprise spectaculaire s'est produite en 2013 avec 465 milliers de tonnes, poursuivie en 2014 avec 463 milliers de tonnes. Ces années montrent une résilience face aux contraintes externes, où l'entreprise a réussi à stabiliser ses exportations à un niveau élevé.

À partir de 2015, une tendance générale à la hausse est observée, avec une augmentation continue des quantités exportées. En 2015 et 2016, les exportations se sont maintenues à des niveaux élevés de 395 et 458 milliers de tonnes respectivement, indiquant une gestion efficace des contraintes rencontrées. Cette tendance positive a culminé en 2021, où les exportations ont atteint un sommet de 810 milliers de tonnes.

Ces variations révèlent que, malgré les fluctuations et les défis rencontrés, CEVITAL a réussi à augmenter progressivement ses exportations de sucre blanc. Les stratégies mises en place pour surmonter les contraintes logistiques, douanières, financières et politiques semblent avoir été efficaces. La capacité de l'entreprise à s'adapter et à innover dans ses processus a joué un rôle crucial dans cette croissance soutenue des exportations.

 **Question n°02** : *Comment ces contraintes ont-elles été gérées ou surmontées ?*

Réponse 02 : *« Face à ces diverses contraintes, notamment les contraintes politiques, douanières et financières sur lesquelles nous avons peu de contrôle, nous concentrons nos efforts sur la gestion proactive des obstacles logistiques. Ces derniers non seulement limitent nos capacités d'exportation mais augmentent aussi nos coûts, impactant notre compétitivité sur les marchés internationaux. Nous avons intensifié notre attention sur l'amélioration de notre chaîne logistique et sur l'optimisation de nos produits.*

Notre stratégie inclut plusieurs mesures clés : nous avons accru nos achats de matières premières en volumes importants pour bénéficier d'économies d'échelle. De plus, nous avons investi dans l'expansion de nos capacités de stockage pour sécuriser ces approvisionnements. En outre, notre capacité à acheter au bon moment, profitant des fluctuations des prix du marché du sucre grâce à notre expertise, renforce notre position compétitive.

En parallèle, nous maintenons un engagement ferme envers la conformité aux normes internationales de qualité pour notre sucre blanc. Ce focus constant sur l'amélioration continue nous permet de surmonter les défis et de maintenir notre compétitivité malgré les contraintes externes. »

Analyse 02 :

CEVITAL utilise une combinaison de stratégies opérationnelles et de focus sur la qualité pour naviguer avec succès à travers les défis complexes du commerce international, cette stratégie, comme décrite par Monsieur MATALLAH, se caractérise par une gestion proactive des contraintes externes et une concentration sur l'amélioration continue. En optimisant la chaîne

logistique, en sécurisant les approvisionnements et en maintenant des normes élevées de qualité, l'entreprise cherche à atténuer les effets des contraintes externes sur ses activités d'exportation. Cette approche, non seulement leur permet de surmonter les obstacles rencontrés, mais aussi de maintenir leur compétitivité et leur positionnement sur les marchés internationaux.

✚ **Question n°03** : *Quels sont les principaux défis que vous avez rencontrés dans l'exportation du sucre blanc ? Et comment les avez-vous gérés ?*

Réponse 03 : *« L'exportation de notre sucre blanc nous confronte à divers défis que nous traitons avec rigueur et stratégie. Tout d'abord, les barrières culturelles et linguistiques représentent des défis significatifs. Pour y faire face, nous nous imprégnons des spécificités culturelles des pays cibles afin d'adapter notre produit aux attentes des consommateurs locaux. Par exemple, nous sommes prêts à délivrer des certificats « HALAL » sur demande, répondant ainsi aux exigences spécifiques de certains clients.*

Ensuite, la fluctuation des coûts de production et des matières premières constitue un autre défi majeur. Nous gérons cela en maîtrisant strictement l'achat de nos matières premières selon les normes industrielles, tout en cherchant à obtenir des prix compétitifs sans compromettre la qualité requise.

La concurrence représente également un défi constant. Nous maintenons la disponibilité constante de notre produit sur le marché international pour fidéliser nos clients. Les ruptures de stocks pourraient les inciter à se tourner vers nos concurrents, d'où l'importance de maintenir une offre stable et fiable.

Enfin, les fluctuations imprévues des devises représentent un risque financier significatif. Pour minimiser cet impact, nous utilisons des stratégies de couverture (hedging) pour protéger nos revenus d'exportation contre les variations des taux de change, assurant ainsi la stabilité de nos revenus à long terme.

Analyse 03 :

CEVITAL adopte une approche holistique pour gérer les défis complexes de l'exportation du sucre blanc. En intégrant des adaptations culturelles, en optimisant leur chaîne d'approvisionnement, en maintenant une présence constante sur le marché et en utilisant des stratégies financières prudentes, l'entreprise démontre sa capacité à surmonter les obstacles et à maintenir sa compétitivité internationale. Cette approche stratégique reflète leur engagement

envers l'adaptabilité, la qualité et la stabilité financière dans un environnement commercial dynamique.

2.3. Axe 03 : Facteurs contribuant au succès de l'exportation du sucre blanc chez CEVITAL.

✚ Question n°01 : Quels sont les principaux facteurs qui ont contribué au succès de l'exportation du sucre blanc chez CEVITAL ?

Réponse 01 : « Plusieurs facteurs contribuent au succès de l'exportation de notre sucre blanc. Parmi les principaux facteurs clés de succès, je dirai qu'il y en a quatre : Qualité, respect des normes, prix compétitifs, respect des délais.

Tout d'abord, la qualité supérieure de notre sucre blanc le différencie sur le marché international, ce qui le rend attractif pour les acheteurs étrangers. Ensuite, le respect strict des normes internationales de qualité et de sécurité assure la conformité de notre sucre aux exigences des différents marchés, renforçant ainsi la confiance des consommateurs. De plus, nos prix compétitifs nous permettent de rivaliser efficacement avec d'autres producteurs sur le plan mondial. Enfin, le respect rigoureux des délais de livraison est essentiel pour maintenir la confiance et la fidélité de nos clients, garantissant ainsi des relations commerciales durables et stables. »

Analyse 01 :

En se concentrant sur la qualité, la conformité aux normes, la compétitivité des prix et le respect des délais de livraison, CEVITAL peut répondre efficacement aux attentes des clients et se démarquer de la concurrence. Cette combinaison de facteurs contribue à la solidité et à la durabilité des exportations de sucre blanc de l'entreprise.

✚ Question n°02 : Quelle a été l'importance de votre réseau de distribution dans le succès de vos exportations et comment avez-vous optimisé votre chaîne logistique pour les soutenir ?

Réponse 02 : « Notre réseau de distribution joue un rôle crucial dans le succès de nos exportations. Non seulement il nous permet de contrôler et de réduire les coûts liés à la logistique, mais il renforce également la compétitivité de notre entreprise en assurant des livraisons fiables et rapides. Cette efficacité contribue directement au maintien de marges bénéficiaires élevées et au développement continu de notre présence sur les marchés internationaux.

Pour optimiser notre chaîne logistique et soutenir nos exportations, nous avons concentré nos efforts sur deux aspects essentiels : tout d'abord, nous avons renforcé notre capacité d'achat de matières premières afin d'assurer un approvisionnement stable et rentable. Cela nous permet de répondre efficacement à la demande croissante de nos clients à l'échelle mondiale. Ensuite, nous avons mis en place une Supply Chain rigoureusement gérée, intégrant des processus efficaces de gestion des stocks et de distribution. Cela garantit que nos produits sont disponibles en temps voulu et dans les quantités nécessaires, ce qui est crucial pour fidéliser nos clients et maintenir notre position concurrentielle sur le marché international. »

Analyse 02 :

La réponse de Monsieur MATALLAH démontre que CEVITAL reconnaît l'importance stratégique de son réseau de distribution et de sa chaîne logistique dans la réussite de ses exportations. En optimisant ces aspects, l'entreprise parvient à améliorer sa capacité à répondre aux exigences du marché mondial tout en maintenant des opérations efficaces et rentables. Cette approche contribue directement à la croissance continue de CEVITAL sur la scène internationale, en assurant une offre constante et compétitive de ses produits.

✚ Question n°03 : Comment les études de marché ont-elles influencé vos décisions stratégiques à l'international ?

Réponse 03 : *« Grâce à la maîtrise de la cartographie d'export, nous arrivons à bien analyser les marchés potentiels, les conditions économiques, politiques et commerciales de chaque pays, les tendances de consommation... ce qui nous permet d'identifier les marchés les plus prometteurs pour notre sucre blanc et de concentrer nos ressources sur ces marchés la qui nous offrent un plus grand potentiel de croissance et de rentabilité. »*

Analyse 03 :

CEVITAL utilise activement les études de marché pour orienter ses décisions stratégiques à l'international. En comprenant la cartographie d'export mondiale et en choisissant les pays cibles avec soin, l'entreprise peut minimiser les risques et maximiser les opportunités de croissance sur les marchés internationaux.

✚ Question n°04 : Comment avez-vous réussi à construire une marque reconnue à l'international et quelles pratiques de marketing ont été les plus efficaces pour promouvoir le sucre blanc sur les marchés étrangers ?

Réponse 04 : *« Nous avons bâti notre marque internationale en mettant l'accent sur une stratégie de marketing qui a déjà prouvé son efficacité sur le marché national, puis adaptée aux particularités de chaque marché cible.*

Aussi, nous investissons massivement dans la participation à des foires et manifestations internationales, telles que l'Anuga en Allemagne, le Gulfood à Dubaï, Djazagro à Alger, et d'autres événements clés dans le secteur agroalimentaire. Ces initiatives nous permettent d'élargir notre réseau, de promouvoir notre sucre blanc, d'analyser les marchés et de renforcer notre présence mondiale.

En d'autres termes, le succès de notre marque repose sur un engagement sans faille envers la qualité de nos produits, la compétitivité de nos prix, notre innovation continue, ainsi que notre respect strict des normes, des délais et des attentes de nos clients. Cette approche rigoureuse nous a permis d'établir des relations avec des grands noms de l'industrie agroalimentaire mondiale, tels que Coca-Cola, Danone et Ferrero, ce qui illustre la reconnaissance croissante de notre entreprise sur la scène internationale. »

Analyse 04 :

La construction de la marque internationale de CEVITAL repose sur une combinaison efficace de stratégies marketing adaptatives, d'investissements stratégiques dans les événements sectoriels mondiaux, et d'un engagement constant envers la qualité, l'innovation et la satisfaction client.

Ces facteurs ont permis à CEVITAL de se positionner comme un acteur de premier plan dans le domaine du sucre blanc à l'échelle mondiale.

Section 03 : Synthèse des résultats et recommandations

Après avoir exposé la méthodologie utilisée pour notre recherche et analysé en profondeur les résultats obtenus dans la section précédente, nous allons dans cette section, nous concentrons sur la synthèse des conclusions tirées ainsi que sur la formulation de recommandations visant à renforcer la compétitivité des exportations agroalimentaires en Algérie.

1. Synthèse des résultats

CEVITAL, leader sur le marché algérien depuis 1998, a entrepris une ambitieuse stratégie d'internationalisation pour exporter son sucre blanc. Les motivations derrière cette

expansion sont multiples, englobant des objectifs de diversification, de réduction des risques et de contribution au développement économique de l'Algérie. En adoptant une approche proactive et intégrée, CEVITAL a réussi à naviguer à travers divers défis et à établir une marque reconnue à l'international.

La stratégie d'expansion de CEVITAL repose sur une analyse rigoureuse des opportunités de marché, la conformité aux normes locales, la maîtrise des coûts logistiques, ainsi que les avantages procurés par les accords commerciaux bilatéraux. Cette approche permet à l'entreprise de maximiser sa présence et son succès sur les marchés internationaux.

CEVITAL a choisi l'exportation directe comme stratégie d'internationalisation, permettant un contrôle direct et le maintien d'une image de marque cohérente. Cette méthode offre également la flexibilité nécessaire pour s'adapter rapidement aux changements de marché et entretenir des relations directes avec les clients, favorisant ainsi une meilleure compréhension de leurs besoins et une fidélisation accrue.

L'entreprise a fait face à plusieurs contraintes dans l'exportation de son sucre blanc, notamment des contraintes logistiques à cause du manque de conteneurs au niveau du port, limitant la capacité à exporter des volumes importants, des contraintes douanières causées non seulement par l'absence d'accords préférentiels avec certains pays, ce qui augmente les coûts et réduit la compétitivité, mais aussi par les changements dans le système de quotas qui limite le volume de sucre blanc exportable, des contraintes financières à cause des régulations inadaptées de la banque centrale, créant des obstacles financiers et ralentissant les transactions internationales, et des contraintes politiques causées par l'instabilité politique dans certains pays cibles, ce qui provoque l'augmentation des risques liés aux opérations d'exportation.

Ces contraintes ont un impact direct sur la capacité de CEVITAL à maintenir et à augmenter ses volumes d'exportation. Les contraintes logistiques et douanières affectent la compétitivité et les coûts, tandis que les contraintes financières et politiques posent des défis supplémentaires à la gestion et à la planification des exportations.

Pour surmonter ces contraintes, l'entreprise a adopté une gestion proactive des contraintes externes et une concentration sur l'amélioration continue. En optimisant la chaîne logistique, en sécurisant les approvisionnements et en maintenant des normes élevées de qualité, CEVITAL cherche à atténuer les effets des contraintes externes sur ses activités d'exportation.

La qualité supérieure du produit, la conformité aux normes internationales, les prix compétitifs, et le respect des délais de livraison ont été des facteurs clés du succès de CEVITAL dans l'exportation de son sucre blanc. En se concentrant sur ces aspects, l'entreprise répond efficacement aux attentes des clients et se démarque de la concurrence.

Le réseau de distribution et la chaîne logistique jouent un rôle crucial dans la réussite des exportations de l'entreprise. En optimisant ces aspects, cette dernière parvient à améliorer sa capacité à répondre aux exigences du marché mondial tout en maintenant des opérations efficaces et rentables.

CEVITAL utilise activement les études de marché pour orienter ses décisions stratégiques à l'international. En comprenant la cartographie d'export mondiale et en choisissant les pays cibles avec soin, l'entreprise minimise les risques et maximise les opportunités de croissance sur les marchés internationaux.

La construction de la marque internationale de l'entreprise repose sur des stratégies marketing adaptatives, des investissements stratégiques dans les événements sectoriels mondiaux, et un engagement constant envers la qualité, l'innovation et la satisfaction client.

2. Recommandations

Cette étude nous a permis de bien comprendre la situation actuelle des exportations agroalimentaires en Algérie. Elle nous a également permis de clarifier les stratégies d'exportation des entreprises du secteur, les principales contraintes auxquelles elles sont confrontées et les facteurs qui contribuent au succès de l'exportation de leurs produits.

Grâce à nos recherches et à la consultation de divers concepts et articles sur le commerce international et le développement des exportations, nous avons pu proposer quelques solutions et recommandations pour favoriser le développement des exportations de produits agroalimentaires :

- ✓ L'État et les entreprises portuaires devraient travailler sur l'amélioration des capacités portuaires en investissant dans l'augmentation du nombre de conteneurs et l'efficacité des opérations portuaires.
- ✓ Les entreprises agroalimentaires devraient travailler avec le gouvernement pour établir des accords de libre-échange avec des pays cibles, et collaborer avec les autorités douanières pour simplifier et accélérer les processus d'exportation, réduisant ainsi les délais et les coûts.

- ✓ Les entreprises agroalimentaires devraient élargir la gamme de produits exportés pour ne pas dépendre d'un seul produit ou d'un seul marché et utiliser des outils de couverture financière afin de protéger les revenus d'exportation contre les fluctuations des devises et autres risques financiers.
- ✓ Les entreprises agroalimentaires devraient promouvoir leurs marques à l'international en participant à plus de foires et de salons internationaux pour accroître leur visibilité et leur réseau de contacts. Elles devraient aussi développer des campagnes de marketing digital en utilisant les médias sociaux, les sites web multilingues et le marketing digital pour atteindre un public international plus large.
- ✓ Les entreprises agroalimentaires devraient continuer à se conformer aux normes internationales de qualité et de sécurité alimentaire, et instaurer une culture d'amélioration continue pour rester compétitives et répondre rapidement aux évolutions du marché.
- ✓ Les entreprises agroalimentaires devraient travailler sur l'optimisation de leurs chaînes logistiques en établissant, par exemple, des partenariats stratégiques avec des prestataires logistiques internationaux pour assurer une distribution fiable et rapide, et en intégrant des technologies avancées pour améliorer l'efficacité et la traçabilité des produits.

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons analysé la stratégie d'internationalisation de CEVITAL pour l'exportation de son sucre blanc, en examinant les contraintes et les facteurs de succès rencontrés par l'entreprise.

Notre analyse a révélé plusieurs motivations clés pour l'internationalisation de CEVITAL, notamment la diversification de ses marchés, la réduction des risques liés à la concurrence étrangère, et la contribution au développement économique national. Nous avons également identifié les principales contraintes auxquelles l'entreprise est confrontée, telles que les contraintes logistiques, les barrières réglementaires, et les fluctuations des devises.

Ces propositions, fondées sur nos recherches et les données collectées, offrent des pistes pour surmonter les obstacles et renforcer la présence des produits agroalimentaires algériens sur les marchés internationaux.

Chapitre 03 : Analyse de la stratégie d'exportation du sucre blanc chez CEVITAL : contraintes et facteurs clés de succès

Conclusion Générale

Tout au long de ce travail, nous avons tenté d'analyser en profondeur les stratégies d'exportation des entreprises agroalimentaires, en mettant l'accent sur les contraintes rencontrées et les facteurs clés de succès dans un marché international complexe et compétitif. Notre but était de déterminer quelles stratégies sont les plus efficaces pour surmonter ces défis et réussir dans ce contexte spécifique.

Notre étude de cas sur CEVITAL, focalisée sur la stratégie d'exportation de son sucre blanc, nous a permis d'examiner concrètement les contraintes et les facteurs clés de succès auxquels elle a été confrontée dans ce processus.

En tant que leader sur le marché agroalimentaire local, les facteurs clés de succès identifiés chez CEVITAL dans ses exportations peuvent servir d'exemples pertinents pour d'autres entreprises du même secteur. De plus, étant donné que CEVITAL opère dans le même environnement que ses pairs, les contraintes qu'elle a rencontrées dans ses activités d'exportation sont susceptibles d'être représentatives de celles que les autres entreprises du secteur pourraient également rencontrer. Ainsi, nous généralisons les résultats de notre étude en considérant que toutes les entreprises agroalimentaires en Algérie connaissent des dynamiques similaires à celles observées chez CEVITAL en matière d'exportation.

En ce sens, nous pouvons finaliser notre travail de recherche en répondant aux questions qui ont fait l'objet de notre problématique et c'est ainsi que nous testons les hypothèses que nous avons lancé au départ.

Suite à notre étude, nous avons pu **affirmer notre première hypothèse** qui stipule que: « Les entreprises agroalimentaires qui optent pour l'exportation directe dans leur stratégie d'internationalisation, démontrent une capacité supérieure à s'adapter aux besoins spécifiques des marchés internationaux, et sont mieux positionnées pour contrôler directement la qualité de leurs produits, gérer les relations avec les clients et maintenir leur image de marque ». Les résultats de nos recherches ont confirmé cette hypothèse. En effet, notre analyse a révélé que la stratégie d'internationalisation la plus appropriée pour les entreprises agroalimentaires est l'exportation directe, car elle permet un contrôle direct sur la qualité des produits, la gestion des relations avec les clients et le maintien d'une image de marque cohérente. Cette stratégie offre également la flexibilité nécessaire pour réagir rapidement aux

fluctuations du marché et pour comprendre plus profondément les besoins des clients, renforçant ainsi la fidélisation et la compétitivité sur le long terme.

Nous avons également **affirmé notre seconde hypothèse** qui indique : « Les entreprises agroalimentaires font face à des contraintes majeures dans l'exportation de leurs produits, notamment des contraintes logistiques, douanières, financières et politiques ». Les résultats de notre enquête ont confirmé cette hypothèse. En effet, ces contraintes sont principalement causées par plusieurs facteurs : un manque important de conteneurs au niveau du port pour les contraintes logistiques, l'absence d'accords préférentiels avec certains pays et les fluctuations dans le système de quotas pour les contraintes douanières, des régulations inadaptées de la banque centrale pour les contraintes financières, et l'instabilité politique dans certains pays cibles pour les contraintes politiques. Toutes ces contraintes ont créé un environnement d'affaires très défavorable pour les entreprises agroalimentaires exportatrices, notamment en Algérie.

Nous avons ainsi **affirmé notre troisième et dernière hypothèse** qui stipule que « La qualité supérieure du produit, la conformité aux normes internationales, les prix compétitifs et le respect des délais de livraison sont des facteurs déterminants du succès des entreprises agroalimentaires dans l'exportation de leurs produits ». Grâce aux résultats de notre enquête, nous avons pu confirmer cette hypothèse. En effet, plusieurs facteurs influencent positivement les exportations des entreprises agroalimentaires, mais la qualité supérieure du produit, la conformité aux normes internationales, les prix compétitifs et le respect des délais de livraison sont les éléments clés de ce succès. Ils permettent aux entreprises de répondre efficacement aux attentes des clients et de se démarquer de la concurrence.

À ce stade, nous pouvons conclure que le développement des exportations agroalimentaires en Algérie repose principalement sur la volonté de l'entreprise et ses capacités internes. Par la suite, le rôle de l'État et les dispositifs d'aide mis en place seront également déterminants pour accompagner ces entreprises dans leur démarche d'exportation.

Cependant, au cours de la réalisation de notre recherche, nous avons rencontré quelques limites. Tout d'abord, la variabilité des données provenant de diverses sources a nécessité une vérification et une validation minutieuses pour assurer leur cohérence et leur fiabilité. De plus, la disponibilité intermittente des responsables de l'entreprise a parfois retardé le processus de collecte des informations nécessaires. Par ailleurs, la temporalité de notre étude, centrée sur une période spécifique, ne nous a pas vraiment permis de prendre en compte certains événements récents et certains changements dans le contexte économique et réglementaire, tels que la reprise économique post-COVID et l'inflation. Enfin, les contraintes de temps ont limité la possibilité d'une analyse plus approfondie et d'une collecte de données plus exhaustive. Ces limitations doivent être prises en compte lors de l'interprétation des résultats et des recommandations de cette étude.

Enfin, bien que toutes les questions posées n'aient probablement pas trouvé de réponses définitives, nous espérons que cette contribution constituera une ébauche de recherche pour les travaux futurs qui pourront être effectués autour de ce sujet. À cet égard, deux thèmes potentiels pour des études ultérieures pourraient être l'analyse comparative des stratégies d'exportation de produits agroalimentaires entre pays émergents et développés, ainsi que l'innovation et la durabilité dans l'industrie agroalimentaire comme moteurs de compétitivité à l'exportation.

Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrages

- AMELON (J) et CARDEBAT (J), *Les nouveaux défis de l'internationalisation*, 1ère édition, De Boeck, 2010.
- BECUWE (Stéphane), *Commerce international et politiques commerciales*, Armand Colin, Paris, 2006.
- BRUNO (Bachy) et al, *Toute la fonction management*, DUNOD, Paris, 2010.
- CARIBALDI (Gérard), *Analyse Stratégique*, Editions Eyrolles, Paris, 2008.
- CAUMONT, (Daniel), *Les études de marché*, 5ème édition, éditions DUNOD, 2016.
- DESREUMAUX A, *Introduction à la gestion*, Armand Colin, 1992.
- DELACOLETTE (Jean), *Les contrats de commerce internationaux*, Ed de Boeck, Bruxelles, 1996.
- GERVAIS Michel, *Stratégie de l'entreprise*, 5ème édition, Ed. ECONOMICA, 2003.
- GERARD (Garibaldi), *Analyse Stratégique*, édition Eyrolles, Paris, 2008.
- GUIDE *Pas à pas à l'exportation*, 2008.
- HAFSI, (Taieb) : ISSAD REBRAB : *voir grand, commencer petit et aller vite*, CASBAH édition, 2013.
- KRAFFT (Manfred), *Le marketing direct international: concepts, pratiques, découverte*, 2006.
- LEMAIRE (J-P), *Stratégies d'internationalisation : développement international de l'entreprise*, 2ème édition, Ed DUNOD, Paris, 2003.

- LEROY (Frédéric), *Les stratégies de l'entreprise*, 3ème édition, Ed. DUNOD, Paris, 2008.
- MAZEROLLE (Fabrice), *Les firmes multinationales*, Ed VUIBERT, Paris, 2006.
- MUCHIELLI (J-L) et MAYER (T), *Economie internationale*, Ed Dalloz, 2005.
- OUACHERINE, (H) et CHABANI, (S), *Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, 2ème édition, Taleb, 2018.
- PANET (Raymond A) et ROBICHAUD (D), *Le commerce international : une approche nord-américaine*, édition La Chenelière, 2005.
- PASCO (Berho. C), *Marketing international : cours, fiches outils, application*, DUNOD, Paris, 2007.
- PELLMANS (Paul), *Recherche qualitative en marketing*, éd De Boeck, Bruxelles, 1999.
- PORTER M, *Choix stratégique et concurrence*, Economica, 1892.
- STRETEGOR, *Politique Générale de l'entreprise*, DUNOD, Paris, 1997.
- U. MARCHOTER, *Marketing*, 2ème édition actualisée Bréal, Paris, 2006.

2. Revues et périodiques

- ARROUCHE (Nacera) et CHITTI (Mohand), *Les barrières à l'export : essai d'analyse de la situation des entreprises Algériennes hors hydrocarbures*, El-Bahith Review 17/2017.
- Dr. ABILA (Mohamed) et Dr. HASSIANI (Abdelhamid), *Les facteurs clés de succès des stratégies d'internationalisation des firmes, étude de cas : un échantillon de PME Algériennes du secteur agroalimentaire*, Volume VII, n°02 (August 2021).
- HORRI (Khelifa), DAHANE (Azeddine) et MAATOUG (Mhamed), *Problématique du développement des industries agroalimentaires en Algérie*, Laboratoire d'Agro Biotechnologie et de Nutrition en Zones Semi Arides, Université de Tiaret, Algérie, European Scientific Journal, January 2015.

- *Les comptes nationaux trimestriels - 1er trimestre 2023 - N°1002.*
- *Les indices de valeurs unitaires du commerce extérieur de marchandises Neuf mois 2023 - N°1013.*
- SECK, (Abdoulaye), *L'industrie agroalimentaire*, LES DIAGNOSTICS ÉNERGÉTIQUES, N° 9, Décembre 2018.

3. Travaux universitaires

3.1. Doctorat

- 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.

3.2. Magistère

- OUAZZI, (Azzedine), *La contribution du secteur privé à la diversification des exportations hors hydrocarbures : Illustration par le cas de CEVITAL*, Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences économiques, Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, 2016.

3.3. Master

- AMROUCHE, (Thiziri) et AOUADENE, (Lamia) : *La stratégie d'exportation des entreprises en Algérie : Cas de CEVITAL (SPA)*, mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2015, p 14.
- BERDI (M. Ahmed Islem), *Exportation des produits agroalimentaires en Algérie : Processus et contraintes. Étude de cas : groupe Labelle*, mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales EHEC Alger, 2020.
- MISRAOUI, (Sarah), *Essai d'évaluation des mesures d'aides à la promotion des exportations hors hydrocarbures, étude de cas: les dattes Algériennes*, mémoire de

fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 2018.

- OULD MATOUK (Naima), *Etude de la procédure d'importation et d'exportation dans une entreprise : Cas de l'exportation du sucre blanc au niveau de CEVITAL*, Mémoire en vue de l'obtention d'un diplôme de master en sciences commerciales, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2018.
- ZIDANI (Abdelhamid) et TERRAK (Abdelghani), *Exportation hors hydrocarbures, processus et contraintes : Cas du groupe SAIDAL*, mémoire, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2018.

3.4. Maîtrise

- CORMIER, (Eliane), *L'internationalisation et l'adaptation des entreprises québécoises en Inde : Les approches*, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences, HEC MONTRÉAL, 2018.
- PAVOINE (Ophélie), *Les pratiques de gestion des ressources humaines nécessaires à une stratégie d'exportation: une étude exploratoire*, Mémoire présenté comme exigence partielle du MBA gestion internationale des PME, Université du Québec à Trois-Rivières, Juin 2015.

3.5. Licence

- Nacera, *Essai d'analyse de la politique de soutien aux exportations hors hydrocarbures en Algérie : contraintes et résultats*, mémoire, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2014.

4. Webographie

- <http://agriculture.gouv.fr/politiques-agricoles-fiches-pays> (Consulté le 26/05/2024).
- <https://www.aps.dz/economie/164665-2023-commerce-renforcement-des-exportations-hors-hydrocarbures-et-rationalisation-des-importations> (Consulté le 26/05/2024).
- https://www.douane.gov.dz/IMG/pdf/les_facilitations_douanieres_a_l_export_fr_.pdf (Consulté le 27/05/2024).

- <https://www.commerce.gov.dz/fr/questions-frequentes/themes/facilitations-fiscales>
(Consulté le 27/05/2024).
- [https://commerce.gov.dz/fr/agence-nationale-de-la-promotion-du-commerce-exterieur-
algex](https://commerce.gov.dz/fr/agence-nationale-de-la-promotion-du-commerce-exterieur-algex) (Consulté le 27/05/2024).
- <https://www.algex.dz/algex/a-propos-d-algex> (Consulté le 27/05/2024).
- <https://formations.caci.dz/> (Consulté le 27/05/2024).
- [https://www.commerce.gov.dz/fr/chambre-algerienne-de-commerce-et-d-industrie-
caci](https://www.commerce.gov.dz/fr/chambre-algerienne-de-commerce-et-d-industrie-caci) (Consulté le 27/05/2024).
- <https://www.cagex.dz/index.php?page=12> (Consulté le 27/05/2024).
- https://cagex.dz/index.php?page=2#lien_ass_exp (Consulté le 27/05/2024).
- <https://www.safex.dz/> (Consulté le 27/05/2024).
- <https://anexal.dz/> (Consulté le 27/05/2024).
- <https://www.cevital.com/intro-agro-industrie-et-distribution/> (Consulté le 28/05/2024
et le 29/05/2024).
- <https://www.cevital-agro-industrie.com/qui-sommes-nous/> Consulté le 28/05/2024 et
le 29/05/2024).
- <https://www.cevital.com/chiffres-clefs/> (Consulté le 29/05/2024).
- <https://www.cevital-agro-industrie.com/nos-produits/page/2/> (Consulté le 29/05/2024).
- <https://www.cevital.com/cevital-agro-industrie/> (Consulté le 29/05/2024).
- <https://www.voxco.com/fr/blog/observations-qualitatives/> (Consulté le 29/05/2024).

5. Autres

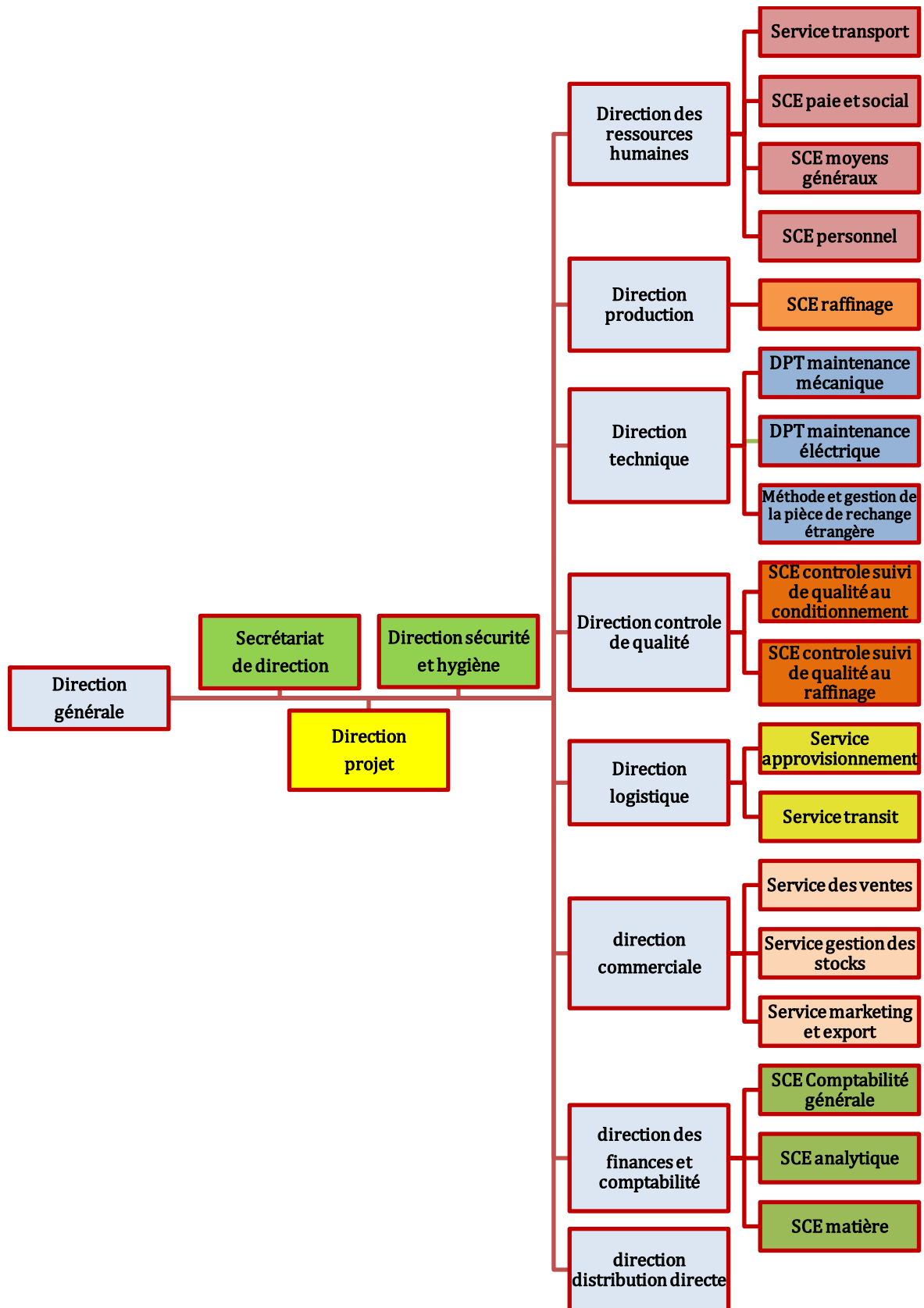
- Documents internes de CEVITAL.
- Documents internes de Cevital Agro-Industrie.

Annexes

Liste des annexes

Numéro	Intitulé	Page
3.1	Organigramme de Cevital Agro-Industrie	III
3.2	Marques de Cevital Agro-Industrie	IV
3.3	Produits de Cevital Agro-Industrie	IV
3.4	Guide d'entretien	VIII

Annexe n° 3.1 : Organigramme de Cevital Agro-Industrie



Source : Données internes de Cevital Agro-Industrie

Annexe n° 3.2 : Marques de Cevital Agro-Industrie



Annexe n° 3.3 : Produits de Cevital Agro-Industrie



Sucre Blanc Raffiné

Sucre Glace

Sucre Roux Cristallisé



Huile Spéciale Friture
FLEURIAL

Huile de Colza FLEURIAL

Huile de Tournesol FLEURIAL

Huile de Soja ELIO



Lalla Khedidja Eau Minérale
Naturelle Gazéifiée



Lalla Khedidja Eau Minérale
Naturelle



TCHINA Orange Mangué



TCHINA Orange Mandarine



TCHINA Orange Abricot



TCHINA Orange Pêche



TCHINA Jus en Verre



TCHINA PEP'S



TCHINA Citonnade



Confitures MATINA Fraise



Confitures MATINA Abricot



Confitures MATINA Figue



Vinaigrettes



Harissa



Moutarde



Ketchup



Mayonnaise Ail et Fines Herbes



Mayonnaise FLEURIAL



Sauce Harissa Elio



Sauce Mayonnaise



Mayonnaise FOODY'S



Chocolat en Poudre Matina



Smen MEDINA



Margarine de Feuilletage LA
PARISIENNE



Beurre Tendre Gourmand



Margarine de Table FLEURIAL
Plaquette



Margarine de Table FLEURIAL
Barquette



Mélange Matière Grasse
MATINA



Assila

Annexe 3.4 : Guide d'entretien

Le but de notre recherche est d'analyser en profondeur les stratégies d'exportation des entreprises agroalimentaires, en mettant l'accent sur les défis rencontrés et les facteurs clés de succès dans un marché international complexe et compétitif. Nous visons à comprendre quelles stratégies sont les plus efficaces pour surmonter ces défis et réussir dans ce contexte spécifique.

Notre étude de cas sur CEVITAL, en particulier sur la stratégie d'exportation du sucre blanc, vise à examiner de manière concrète les contraintes et les facteurs clés de succès auxquels une entreprise agroalimentaire est confrontée dans sa stratégie d'exportation. En identifiant ces éléments, nous pourrions formuler des recommandations pratiques pour améliorer la stratégie d'exportation de l'entreprise et potentiellement contribuer au domaine plus large de la gestion des exportations agroalimentaires.

Pour cette étude, nous avons opté pour une approche qualitative, impliquant l'utilisation d'un guide d'entretien. Ce guide est structuré en trois axes distincts. Le premier axe explore les stratégies de CEVITAL dans l'exportation de son sucre blanc. Le deuxième axe vise à identifier et comprendre les principales contraintes rencontrées par l'entreprise lors de l'exportation de son produit. Enfin, le troisième axe se concentre sur l'examen des facteurs de succès associés à l'exportation du sucre blanc de CEVITAL.

Axe 01 : La stratégie de CEVITAL dans l'exportation du sucre blanc

1. Quelles étaient les principales motivations de l'entreprise pour s'internationaliser ?
2. Quels facteurs ont le plus influencé les dirigeants pour se lancer à l'international ?
3. Sur quels critères vous basez-vous pour sélectionner les marchés étrangers à pénétrer ?
4. Quels sont les principaux marchés cibles pour le sucre blanc de CEVITAL ?
5. Quels marchés étrangers ont été les plus réceptifs à vos produits agroalimentaires ?
Précisez.
6. Quelles stratégies d'entrée (exportation directe, indirecte, joint-venture, etc.) avez-vous adoptées ?
7. Quels ont été les principaux avantages et inconvénients de ces stratégies ?
8. Quels modes de transport et de logistique CEVITAL privilégie-t-elle pour l'exportation de son sucre blanc ?

9. Comment CEVITAL gère-t-elle les réglementations et normes internationales dans ses marchés d'exportation ?
10. Comment CEVITAL adapte-t-elle ses produits (en termes de conditionnement, formulation, qualité...) aux besoins et préférences des marchés étrangers ?

Axe 02 : Contraintes et défis rencontrés par CEVITAL dans l'exportation du sucre blanc

1. Comment gérez-vous les variations des taux de change et leurs impacts sur vos exportations ?
2. Quels problèmes logistiques et de transport avez-vous rencontrés dans l'exportation du sucre blanc ?
3. Comment la concurrence internationale affecte-t-elle votre stratégie d'exportation ?
4. Quels sont les principaux défis que vous avez rencontrés dans l'exportation du sucre blanc ? Précisez.
5. Quels défis liés à la conformité des normes de qualité avez-vous rencontrés ?
6. Comment gérez-vous les défis liés à la fluctuation des coûts de production et des matières premières ?
7. Avez-vous rencontré des problèmes liés aux droits de douane ou aux politiques tarifaires dans certains marchés ?
8. Comment gérez-vous les barrières culturelles et linguistiques lors de l'exportation vers de nouveaux marchés ?
9. Quels impacts la situation politique et économique des pays cibles a-t-elle eu sur vos exportations ?

Axe 03 : Facteurs contribuant au succès de l'exportation du sucre blanc chez CEVITAL

1. Quels sont les facteurs qui ont contribué au succès de l'exportation du sucre blanc chez CEVITAL ?
2. Comment l'innovation produit-elle un impact sur votre succès à l'international ?
3. Quelle a été l'importance de votre réseau de distribution dans le succès de vos exportations?

4. Sur le site internet de l'entreprise, est mentionné que CEVITAL a « *la plus grande raffinerie de sucre au monde avec une capacité de production de 2 millions de tonnes par an* ». Comment avez-vous réussi à construire une marque reconnue à l'international ?
5. Quels rôles jouent les investissements en R&D dans le succès de votre stratégie d'exportation ?
6. Comment votre équipe de gestion et vos ressources humaines ont-elles contribué au succès de votre exportation ?
7. Quelles pratiques de marketing ont été les plus efficaces pour promouvoir le sucre blanc sur les marchés étrangers ?
8. Comment avez-vous optimisé votre chaîne logistique pour soutenir vos exportations ?
9. Comment les études de marché ont-elles influencé vos décisions stratégiques à l'international ?

Table des matières

Table des matières

Résumé

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale

Chapitre 01 : Internationalisation des entreprises : Théories, stratégies et modes

Introduction du chapitre	5
Section 01 : Approche théorique du commerce international	5
1.1. Les théories traditionnelles du commerce international.....	6
1.1.1. La pensée mercantiliste du commerce international	6
1.1.2. La théorie de l'avantage absolu de Adam Smith	6
1.1.3. La théorie des avantages comparatifs	6
1.1.4. La loi des proportions de facteurs : le théorème d'Hecksher-Ohlin-Samuelson	7
1.2. Les nouvelles théories du commerce international	7
1.2.1. La théorie du cycle de vie des produits	7
1.2.1.1. La phase de lancement.....	8
1.2.1.2. La phase de croissance.....	8
1.2.1.3. La phase de maturité	8
1.2.1.4. La phase de déclin.....	10
1.2.2. La théorie du paradigme OLI	10
1.2.2.1. Ownership advantages (O):	10
1.2.2.2. Localisation advantages (L) :	10
1.2.2.3. Internalization advantages (I) :	10
1.2.3. La théorie des avantages monopolistiques de Hymer 1960	11
Section 02 : Stratégies d'internationalisation des entreprises	12
2.1. Définition de l'internationalisation	12
2.2. Les motivations à l'internationalisation	12
2.2.1. Les raisons commerciales	13
2.2.2. Les raisons financières.....	13
2.2.3. Des raisons techniques et politiques	14
2.3. La conception de la stratégie internationale.....	14
2.3.1. Définition de la stratégie.....	14

2.3.2. Processus de l'élaboration de la stratégie internationale	15
2.3.3. Le diagnostic stratégique.....	17
2.3.3.1. Le diagnostic interne	17
2.3.3.1.1. Outils les plus utilisés dans l'analyse interne sont :	17
2.3.3.2. Le diagnostic externe	19
2.3.3.2.1. L'analyse du macro-environnement :	20
2.3.3.2.2. L'analyse du micro-environnement :	21
2.3.4. L'élaboration des choix stratégiques	22
2.3.5. Choix entre les différentes stratégies	22
2.3.6. Mise en œuvre de la stratégie retenue	23
Section 03 : Les différents modes d'internationalisation des entreprises	23
3.1. L'internationalisation via l'exportation	24
3.1.1. L'exportation directe :	24
3.1.1.1. L'exportation directe sous forme d'une vente directe :	24
3.1.1.2. L'exportation directe avec un représentant salarié :	24
3.1.1.3. L'exportation directe avec un agent commissionné :	25
3.1.2. L'exportation indirecte :	25
3.1.2.1. La société de commerce internationale :	25
3.1.2.2. L'importateur:	25
3.1.2.3. Le concessionnaire:	26
3.1.3. L'exportation concertée ou associée :	26
3.1.3.1. Le groupement d'exportateurs :	26
3.1.3.2. Le portage :	26
3.2. L'internationalisation par système contractuel (stratégie d'accord)	27
3.2.1. Les transferts internationaux de technologies :	27
3.2.2. La licence internationale	28
3.2.2.1. La licence brevet :	29
3.2.2.2. La licence de marque :	29
3.2.3. La franchise commerciale internationale :	30
3.2.3.1. La franchise de distribution (vente de produit) :	30
3.2.3.2. La franchise de service :	30
3.2.3.3. La franchise industrielle (fabrication de produit) :	30
3.3. L'internationalisation via l'investissement direct étranger (IDE)	31
3.3.1. Définition de l'investissement direct étranger :	31
3.3.2. La succursale :	32
3.3.3. Le partenariat :	32
3.3.4. La filiale :	32

3.3.5. Le bureau de représentation :	33
3.3.6. La joint-venture :	33
3.3.7. La sous-traitance :	33
Conclusion du chapitre	34
Chapitre 02 : Contraintes et facteurs clés de succès dans l'exportation des produits agroalimentaires	
Introduction du chapitre.....	36
Section 01 : Définitions et démarches de la stratégie d'exportation	36
1. Définition d'une stratégie à l'exportation.....	36
1.1. La segmentation stratégique :	37
1.2. Positionnement concurrentiel :	37
1.3. L'innovation technologique :	37
2. L'élaboration d'un plan marketing à l'export	37
2.1. L'analyse	38
2.1.1. La description du marché	38
2.1.2. Les diagnostics interne et externe	38
2.1.3. Synthèse	38
2.2. La stratégie marketing	38
2.3. Le marketing-mix.....	38
3. Identification et choix du marché cible.....	40
4. La sélection des produits.....	41
4.1. Tendances des importations/exportations	41
4.2. Base d'approvisionnement	42
4.3. Capacité de production	42
4.4. Adaptation du produit	42
4.5. Disposition des services après-vente	42
5. Le choix du réseau de vente	42
6. Les études de marché	43
6.1. L'étude documentaire	43
6.2. L'étude sur le terrain	44
7. La prospection des marchés étrangers	44
7.1. La prospection épistolaire	44
7.2. La prospection directe.....	45
Section 02 : Évolution et importance des exportations agroalimentaires en Algérie	45
1. Définition de l'industrie agroalimentaire	46
2. L'industrie agroalimentaire en Algérie	46
2.1. Rôle de l'industrie agroalimentaire dans le développement économique en Algérie	46
2.1.1. Evolution de la production intérieure brute de l'industrie agroalimentaire	46

2.1.2. Structure et dynamique des entreprises agroalimentaires en Algérie	49
2.1.3. Évolution des exportations dans le secteur d'industrie agroalimentaire en Algérie	50
2.1.4. Produits agroalimentaires majeurs exportés par l'Algérie	52
Section 03 : Contraintes, facteurs de succès et mesures de soutien pour les exportations des entreprises agroalimentaires Algériennes	54
1. Facteurs clés de succès dans l'exportation agroalimentaire.....	54
1.1. Ressources humaines compétentes.....	54
1.2. Attitudes, perceptions et compétences des dirigeants.....	54
1.3. Capacité de production	55
1.4. Capacité financière.....	55
1.5. Présence de stratégies marketing-mix	55
1.6. Planification de la stratégie d'internationalisation.....	56
1.7. La participation à des expositions, missions, voyages commerciaux	56
2. Contraintes à l'exportation de produits agroalimentaires.....	56
2.1. Les contraintes internes	57
2.1.1. Les contraintes financières	57
2.1.2. Les contraintes liées à la production	57
2.1.3. Les contraintes liées aux compétences de l'entreprise.....	57
2.2. Les contraintes externes	58
2.2.1. Des contraintes à l'export liées aux marchés étrangers.....	58
2.2.2. Des contraintes législatives, réglementaires et normatives.....	58
2.2.3. Difficultés liées à l'adaptation des produits aux normes internationales	58
2.2.4. Les contraintes liées à la logistique internationale	59
3. Les dispositifs d'aide et de soutien aux exportations hors hydrocarbures	59
3.1. Les mesures de facilitation pour la promotion des exportations hors hydrocarbures	60
3.1.1. Les facilitations douanières	60
3.1.2. Les facilitations fiscales	61
3.1.2.1. Exonération en matière d'impôts directs et taxes assimilées TAP et IBS.	61
3.1.2.2. Exonération en matière de taxes sur le chiffre d'affaires	61
3.2. Les organismes d'appui à l'exportation	62
3.2.1. Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur (ALGEX)	62
3.2.2. La Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie (CACI).....	62
3.2.3. Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportation (CAGEX)	63
3.2.3.1. Assurance-crédit à l'exportation :.....	63
3.2.4. La société Algérienne des Foires et Exportations (SAFEX).....	64
3.2.5. L'Association Nationale des Exportateurs Algériens (ANEXAL)	65

Conclusion du chapitre	65
Chapitre 03 : Analyse de la stratégie d'exportation du sucre blanc chez CEVITAL : contraintes et facteurs clés de succès.	
Introduction du chapitre.....	68
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	68
1. Présentation du groupe CEVITAL	69
1.1. Chronologie de développement du groupe.....	69
2. Présentation de Cevital Agro-Industrie	71
2.1. Localisation géographique.....	71
3. Les différentes marques et gammes de produits de Cevital Agro-Industrie dans le marché local	72
3.1. Les sucres	73
3.2. Les huiles.....	73
3.3. Les boissons.....	73
3.4. Les confitures.....	73
3.5. Les sauces.....	73
3.6. Chocolat	73
3.7. Margarines.....	74
3.8. Smen.....	74
3.9. Le miel.....	74
4. La production de Cevital Agro-Industrie	74
5. L'évolution du chiffre d'affaires de Cevital Agro-Industrie	76
6. Part de marché de Cevital Agro-Industrie par rapport à ses concurrents sur le marché local	78
7. Le poids de Cevital Agro-Industrie dans l'économie nationale.....	79
7.1. Création d'emploi	79
7.2. Contribution aux impôts	80
8. L'internationalisation de Cevital Agro-Industrie	81
9. Les valeurs de Cevital Agro-Industrie	83
9.1. Intégrité.....	83
9.2. Respect	83
9.3. Initiative	83
9.4. Solidarité.....	83
10. La mission et la vision de Cevital Agro-Industrie.....	83
Section 02 : Présentation de la méthodologie de recherche et analyse des résultats	84
1. Cadre méthodologique de l'étude empirique	84
1.1. But de la recherche	84
1.2. Le choix de la méthodologie et des outils de recherche.....	84

1.2.1. Définition de la recherche qualitative	84
1.2.2. L'entretien	84
1.2.3. L'observation.....	84
1.3. Présentation du guide d'entretien.....	84
1.4. Notre interlocuteur.....	86
1.5. Déroulement du guide d'entretien et protocole de collecte des données.....	86
2. Analyse et interprétation des résultats de la recherche	87
2.1. Axe 01 : La stratégie de CEVITAL dans l'exportation du sucre blanc.....	87
2.2. Axe 02 : Contraintes et défis rencontrés par CEVITAL dans l'exportation du sucre blanc .	92
2.3.Axe 03 : Facteurs contribuant au succès de l'exportation du sucre blanc chez CEVITAL.Tapez le titre du chapitre (niveau 1)	96
Section 03 : Synthèse des résultats et recommandations.....	97
1. Synthèse des résultats	98
Recommandations.....	100
Conclusion du chapitre	101
Conclusion Générale.	
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	