

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

**Ministère De l'Enseignement Supérieur
Et De La Recherche Scientifique**

Université Abou - Baker Belkaid – Tlemcen

Faculté des sciences économique, de gestion et des sciences commerciales

Mémoire de Magidter

Option: Marketing

Thème

**Le Développement Des Entreprises étrangères
en Algérie**

Le cas de DANONE en Algérie

PRÉSENTÉ PAR :

Mme HAMMOUCHE Djamila

SOUS LA DIRECTION DU :

Pr. BENHABIB Abderrezak

MEMBRES DU JURY :

<u>Président</u>	Mr : BENDI ABDELLAH Abdeslam	Professeur- Université de Tlemcen
<u>Encadreur</u>	Mr : BENHABIB Abderrezak	Professeur- Université de Tlemcen
<u>Examineur</u>	Mr : BENBOUZIANE Mohamed	Professeur- Université de Tlemcen
<u>Examineur</u>	Mr : CHERIF Nacereddine	Professeur- Université de Tlemcen
<u>Examineur</u>	Mme : TABET Wassila	Professeur- Université de Tlemcen

Année Universitaire : 2008 – 2009

REMERCIEMENTS

La réalisation d'une thèse est un travail long, pénible, mais enrichissant. Si cette recherche a pu aboutir, c'est grâce au soutien de plusieurs personnes (physiques et morales) que je tiens à remercier.

Tout d'abord, je veux rendre grâce à DIEU tout puissant. Mes remerciements vont particulièrement à mon Directeur de thèse, le Professeur Abderazak BENHABIB pour ses précieux et judicieux conseils, encadrement et suivi durant toute la période de réalisation de ce projet. Grâce à ses nombreuses lectures critiques j'ai pu enrichir considérablement mon travail. J'ai beaucoup appris à son contact. Sa disponibilité est légendaire. Sans son soutien et sa confiance, ma recherche n'aurait pas abouti.

Je remercie vivement le Professeur Mohamed BENBOUZIANE , Son attention, ses précieux conseils et suggestions m'ont permis de mener ce travail à son terme.

Je tiens aussi à remercier le Professeur Nacereddine CHERIF qui m'a beaucoup soutenu et encouragé.

Mes remerciements vont aussi aux Professeur Mustapha BELMOUKADEM et Abdellatif KERZABI qui m'ont toujours soutenu.

Je remercie aussi mon ami Mohamed GUEDRAZ qui m'a aidé dans mes recherches à contacter les cadres des entreprises Mr CHABOUTI Salah et OUMERZOUG Zoheir qui m'ont consacré beaucoup de leur précieux temps, toujours avec le sourire je leur témoigne mon profond respect.

Mes remerciements vont également aux honorables personnes qui ont bien accepté de faire partie du jury de cette thèse, pour leurs diverses appréciations, remarques et critiques dont le but est d'apporter des améliorations à ce modeste travail. Enfin tous ceux qui ont contribué à ma formation et participé de près ou de loin à effectuer cette thèse.

Je ne saurai terminer sans remercier tous mes amis les plus proches.

DEDICACES

Je dédie ce modeste travail à mon regretté père et ma très chère mère qui ont toujours su m'entourer d'affection et combler d'amour et de confiance.

Aussi, je dédie ce travail à mon fils Rayene et mon mari qui n'a pas lésiné à m'accompagner dans mes enquêtes en faisant preuve de beaucoup de patience. Je leur témoigne tout mon amour.

Ce travail est dédié à mes frères, mes sœurs, mes beaux parents et mes belles sœurs.

A ma copine intime Soumia et son mari qui ont toujours su me soutenir.

A toutes les personnes qui ont répondu présentes quand j'ai eu besoins d'eux.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : L'OUVERTURE DE L'ALGERIE AUX ECHANGES INTERNATIONAUX	8
Chapitre 1: Les organismes d'appui au développement international	13
Section 1: L'intervention des organisations internationales	14
Section 2: Le passage de l'Algérie à l'économie de marché	23
Conclusion	31
Chapitre 2: L'intégration dans l'économie Mondiale	32
Section1 : L'adhésion de l'Algérie à l'OMC	33
Section 2: L'Accord d'association entre l'UE et l'Algérie	38
Conclusion	56
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	57
DEUXIEME PARTIE : LE DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES ETRANGERES EN ALGERIE	58
Chapitre 3 : Pourquoi une entreprise choisit de se développer à l'international	61
Section 1: La notion de s'internationaliser	62
Section 2: Le cadre de décisions	68
Conclusion	72
Chapitre 4: Le climat d'investissement étranger en Algérie	74
Section 1: L'étude exploratoire du marché algérien	76
Section 2: L'ouverture de l'Algérie à l'investissement étranger	89
Section 3: les séquelles de l'internationalisation sur l'économie algérienne	100
Conclusion	117
Chapitre 5 : La stratégie d'internationalisation du produit	118
Section 1: Le choix du produit	119
Section 2: Les obstacles liés aux marchés étrangers	121
Section 3: la sélection du produit.	125
Section 4: Le choix entre la standardisation et l'adaptation	129
Conclusion	137

Chapitre 6 : Les modes de présence	138
Section 1: L'approche directe du marché	140
Section 2: L'approche indirecte du marché étranger	149
Section 3: L'approche du marché étranger en coopération	155
Conclusion	164
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE	165
TROIXIEME PARTIE: ETUDE DE CAS : LE GROUPE DANONE	167
Chapitre 7: Danone et son approche au marché étranger	170
Section 1: Présentation du groupe Danone	171
Section 2 : Pourquoi le groupe a décidé de s'internationaliser	179
Section 3: La stratégie International du groupe Danone	183
Conclusion	188
Chapitre 8: L'implantation de Danone sur le marché algérien	189
Section 1: L'analyse du marché algérien	190
Section 2: Stratégie de pénétration de DANONE en Algérie	195
Section 3: Les résultats de l'implantation	201
Conclusion	207
CONCLUSION DE LA TROIXIEME PARTIE	208
CONCLUSION GENERALE	210
ANNEXES	216
BIBLIOGRAPHIE	223
WEBOGRAPHIE	228
LES ACRONYMES	229
TABLE DES MATIERES	230

INTRODUCTION GENERALE

"L'accélération des moyens de communication, de transport et des flux financiers a permis l'avènement de la mondialisation. Des produits autrefois locaux sont devenus disponibles à l'échelle de la planète"¹.

¹ P.Kotler, B.Dubois, K.Keller, D. Manceau « Marketing Management » 12^{ème} édition spéciale

La raison principale de ces changements que nous observons dans le monde actuellement est la « Mondialisation » qui se situe au niveau des entreprises, des technologies, des systèmes et des modes de production, ainsi que du comportement des individus. Elle s'est installée au cœur du débat économique ; politique et social dans la plupart des sociétés.

La mondialisation est en partie le fruit d'énormes progrès technologiques facilitant le transport et les communications. Mais elle est surtout le résultat du libéralisme affiché des responsables politiques du monde capitaliste. L'ouverture à l'investissement étranger ne s'est pas faite toute seule : il a fallu attendre une période assez récente pour qu'une entreprise étrangère puisse détenir plus de 50% d'une usine au Mexique, en Inde ou même en France, et donc être à même de la diriger. Cette ouverture résulte des volontés conjuguées des hommes politiques des pays concernés². Alors la mondialisation de l'économie moderne fait apparaître des sociétés multinationales et transnationales implantées dans de nombreux pays par le biais de leurs filiales.

Dans ces conditions, la globalisation économique, l'accélération de la mondialisation ainsi que l'évolution technologique ont conduit les entreprises à repenser leurs stratégies ; élargir leurs débouchés et donc s'étendre géographiquement et mettre en place une politique d'internationalisation.

L'internationalisation des échanges est un vecteur de la mondialisation, c'est-à-dire de la constitution d'un marché mondial ayant une logique propre qui n'est pas celle des économies nationales.

La seconde moitié du XX^{ème} siècle a été marquée par la forte croissance des transactions financières internationales ainsi que les mouvements internationaux de capitaux dont les entrées ont triplé dans les pays en développement.

Cette tendance a trouvé sa naissance à travers les politiques de libéralisation économique et la multiplication des échanges commerciaux internationaux, aussi bien dans les pays industrialisés que les pays en développement. Ces phénomènes ont pour conséquence une hausse du volume des flux de capitaux, et donc une hausse de

² Joseph E. Stiglitz – Carl E Walsh «Principes d'économie moderne» traduction de 3^e édition américaine par Florence Mayer Révision scientifique de Jean Dominique Lafay De Boeck & Larcier, Bruxelles 2004

l'investissement et une accélération de la croissance. Néanmoins, de nombreux pays notamment des pays en développement ont connu des crises financières graves.

Mais le miracle Chinois est évidemment l'exemple le plus parlant. La Chine de Deng Xiao Ping n'a pas abandonné la planification, elle a refusé la libéralisation totale du commerce intérieur et extérieur, la privatisation des conglomérats industriels, et, jusqu'à une date récente, l'ouverture de son marché financier; et pourtant, elle est le pays qui enregistre la plus forte croissance³. Deng Xiaoping, a d'ailleurs beaucoup insisté sur l'ouverture du pays et le rôle des investissements étrangers dans la conjoncture de la Chine.

Un autre exemple nous montre que les entreprises multinationales sont devenues l'un des principaux moteurs de l'économie mondiale et leur importance ne cesse de croître sur tous les continents, c'est la Malaisie qui a connu une croissance élevée depuis la fin de la colonisation dans les années 1950. Cette croissance est d'ailleurs communément expliquée par son ouverture économique. Cette ouverture se traduit par un taux d'IDE élevé (Flux d'IDE entrants en 2006 était de 6,06 Milliards de dollars contre 4,62 Milliards de dollars en 2004)⁴, source de capital non négligeable, mais aussi de nombreuses externalités positives, telles que transferts technologiques et accès à de nouveaux marchés.

En Malaisie, l'investissement étranger bénéficie de plusieurs avantages de différentes natures. Elle offre un environnement favorable au développement des affaires, une neutralité législative, réglementaire et juridique, l'attractivité fiscale, et des opportunités particulièrement intéressantes dans de nombreuses activités commerciales et touristiques pour les entrepreneurs et particuliers qui souhaitent s'y installer pour ouvrir et développer un point de vente dans ces secteurs. Autant d'éléments qui font de Malaisie une cible privilégiée pour les entreprises étrangères désireuses de s'implanter.

De ce fait, les encouragements accordés aux investisseurs étrangers augmentent les chances d'entrée et d'évolution des investissements sur le marché Malaisien. C'est le

³ Joseph E. Stiglitz «La grande désillusion» prix Nobel d'économie, librairies Arthème Frayard, 2002.

⁴ CNUCED - World Investment Report

moment pour les entreprises étrangères d'ancrer leur présence sur ce marché qui fait partie des pays prioritaires à l'exportation

On voit donc que le monde économique et industriel s'internationalise, se globalise, se mondialise. L'entreprise déjà active à l'international doit faire face aux changements rapides et brutaux de l'environnement international. Elle doit suivre et évaluer l'impact, se préparer et dynamiser son action et anticiper les tendances dans des marchés parfois lointains et toujours différents.

Pour une entreprise, l'internationalisation est le développement de ses activités hors de ses frontières, mais dans le domaine de marketing international, l'internationalisation à plusieurs aspects a suivre; qui sont caractérisés par un décloisonnement à la fois géographique, sectoriel et culturel, qui touche aux développement des marchés internationaux.

Dans cette perspective, l'internationalisation peut être le moyen privilégié de maintenir ou développer un avantage concurrentiel. Elle passe, selon sa maturité, soit par une phase de diagnostic de l'aptitude de l'entreprise à exporter, soit par une analyse de sa stratégie de développement sur les marchés étrangers. Elle n'est donc pas un phénomène de mode mais elle doit être considéré comme un moyen pour l'entreprise de développer de nouvelles compétences, de nouveaux savoirs et cela en répondant à de nouveaux défis.

En général, une entreprise ne décide de pénétrer des marchés étrangers qu'après avoir étudié de nombreux facteurs. Le ralentissement de la croissance ou d'autres types de difficultés sur son marché national peut pousser une entreprise à avoir une stratégie proactive dans sa recherche de nouveaux débouchés à l'étranger. Le stade de développement de l'entreprise peut se révéler déterminant. La décision devra également tenir compte des possibilités financières de l'entreprise, du comportement de ses concurrents, et de la pertinence de ses différentes stratégies d'entrée entre autres. Lorsqu'elle envisage une expansion internationale, une entreprise doit faire correspondre sa stratégie internationale avec ses objectifs et évaluer à la fois ses points forts et ses points faibles, ainsi que les opportunités et les risques que des activités à l'étranger

pourraient impliquer. Il lui reste alors à sélectionner un marché approprié et à adopter une stratégie marketing adaptée⁵.

Dans ce cadre s'intègre notre problématique qui est de savoir : **quel sont les différentes étapes pour les entreprises qui s'appêtent à faire le saut d'une implantation réussie à l'étranger ?** Dont l'objectif est d'apporter des repères utiles à tous ceux qui veulent développer des relations d'affaires avec de nouveaux marchés (une vue d'ensemble du pays : la situation économique et financière, les principaux secteurs d'activités, le commerce extérieur, les investissements étrangers, les principales réglementations...),

Actuellement, tous les pays du monde donnent une importance capitale à l'investissement étranger. Le but est d'attirer des investisseurs étrangers tout en leurs y aménageant des conditions favorables, et l'Algérie un de ces pays qui a encourager l'investissements étranger par le biais des lois de 1993 et 2001 qui ont pour objectifs l'amélioration du climat d'investissement par la politique de motivation financières, exonération des taxes douanières, dispense de la taxe foncière et la TVA etc....

Dans la même optique, le développement économique de l'Algérie a connu une accélération significative ces dernières années en offrant plusieurs possibilités aux capitaux étrangers de s'investir dans l'économie nationale algérienne, tout en leur accordant les garanties nécessaires. L'ouverture de l'économie algérienne signifie la diversification de ses partenaires et une concurrence plus vive entre les entreprises et les Etats sur le marché⁶

L'intérêt de cette étude est de voir « **Comment une entreprise étrangère envisage-t-elle de pénétrer le marché algérien ?** » plus précisément « **Comment elle doit s'établir et se développer sur ce marché** » ?

Le présent travail va se diviser en trois parties :

Dans **la première partie**, nous traitons de l'ouverture de l'Algérie aux échanges internationaux où nous commencerons **le premier chapitre** par les organismes d'appui aux

⁵ Andrew Harrison, Ertugrul Dalkiran, Ena Elsey « *Businiess international et mondialisation* »

⁶ Abdellatif BENACHENHOU "les nouveaux investisseurs" Alpha Design, mai 2006

développements internationaux. En détaillant ce sujet, nous essayerons de comprendre en quoi la mondialisation est concernée par l'accroissement des échanges et nous montrerons comment la politique économique algérienne devra tenir compte de ces mutations planétaires afin qu'elle s'adapte à ce monde indépendant. Ensuite nous nous intéresserons sur l'impact des évènements historiques du choix d'un modèle économique socialiste qui n'est pas d'effets, donc nous étudierons brièvement ce qui a mené le pays à un état de crise et comment celui-ci se retrouve finalement confronté à des réformes économiques. Puis nous verrons la solution qui passe par une transformation complète du modèle économique avec l'aide d'organisations internationales telles que le FMI (Fonds Monétaire International) et la Banque Mondiale qui ont permis de mettre en place en coopération avec les autorités algériennes un plan de réajustement, qui sera lui-même suivi d'un plan de relance.

Enfin, dans **le deuxième chapitre** nous aborderons l'intégration de l'Algérie dans l'économie mondiale qui sera confortée par deux engagements internationaux. Un engagement multilatéral représenté par l'adhésion prochaine de l'Algérie à l'OMC, mais surtout par un engagement régional qui consiste en la signature d'un accord d'association avec l'Union européenne.

Nous entrons dans le vif du sujet en **seconde partie** où nous aborderons le développement des entreprises étrangères en Algérie. Cette partie sera scindée en quatre chapitres.

Dans **le premier chapitre**, nous nous interrogerons sur le choix du développement d'une entreprise à l'international. Nous verrons quels sont les facteurs qui ont poussé une entreprise à développer une offre à l'international afin de réaliser ses objectifs? Ainsi, quels sont les principaux risques auxquels l'entreprise est souvent exposée dans le cadre de sa démarche à l'international?

En **second chapitre**, nous essayerons de savoir si le climat d'investissements étrangers en Algérie est favorable ou pas? Il est important pour l'entreprise qui veule se développer en Algérie d'identifier les potentialités de ce marché et d'analyser clairement les problèmes qui peuvent se poser. Dans le cadre de l'élaboration d'un plan de marketing international, les études de marché sont essentielles à la prise de décision. Elles permettent

de repérer les marchés qui offrent les meilleurs débouchés pour l'investissement. Donc un plan de marketing international peut aider à réduire les risques et à économiser le temps. Aussi nous montrerons comment les entreprises algériennes pourront-elles se confronter à la concurrence internationale.

Le troisième chapitre, nous nous attacherons à expliquer si l'entreprise veut ou non adapter son produit aux conditions locales. Au moment où une entreprise développe ses activités en dehors de son territoire d'origine, elle a le choix d'utiliser des stratégies marketing spécifiques à chaque marché ou bien une stratégie unique pour tous les marchés étrangers.

Le quatrième chapitre est consacré aux choix de modes de présence sur le marché algérien. Après le marché choisi, il faut que l'entreprise détermine la meilleure façon pour pénétrer ce marché.

Enfin, dans **la troisième partie** nous présentons l'internationalisation du groupe Danone et son développement sur le marché algérien. Nous avons choisi de traiter ce sujet pour l'importance de cette grande entreprise multinationale et sa position sur le marché national et mondial de l'agroalimentaire. L'objectif général de cette étude est de mieux comprendre d'une part le comportement stratégique du groupe à l'international, et d'autre part d'analyser les méthodes d'implantation et son développement.

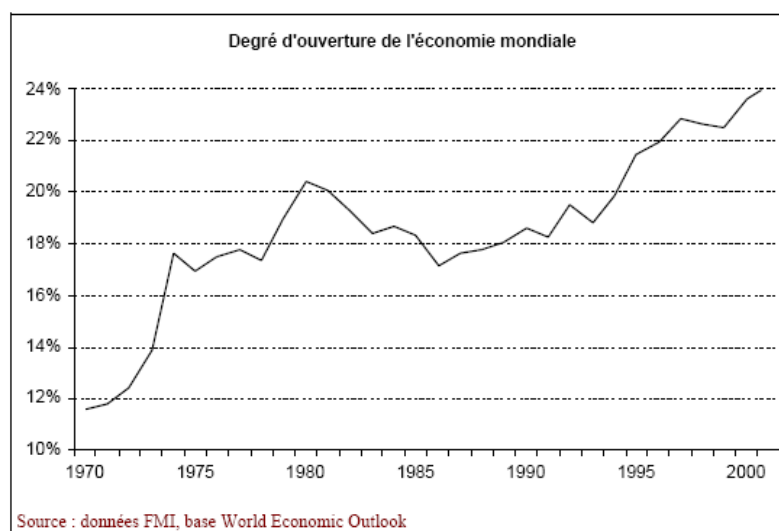
PREMIERE PARTIE :

**L'OUVERTURE DE L'ALGERIE
AUX ECHANGES INTERNATIONAUX**

INTRODUCTION	09
<u>CHAPITRE 1:</u>	
LES ORGANISMES D'APPUI AU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL	13
<u>CHAPITRE 2:</u>	
L'INTÉGRATION DANS L'ÉCONOMIE MONDIALE	32
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	57

INTRODUCTION

Depuis la fin de la seconde guerre mondiale, l'économie mondiale a subi de profonds bouleversements dont le plus important changement est l'émergence de marchés et de concurrents à l'échelle mondiale. Le degré d'ouverture au commerce de l'économie mondiale a augmenté, d'après le schéma N° 01⁷, on remarque qu'au début du siècle l'intégration de l'économie mondiale était moins qu'aujourd'hui dont les échanges mondiaux représentaient 10 à 12 % de la richesse mondiale à la fin des années 1960 contre 24 % au début des années 2000. Les échanges se sont donc intensifiés.



L'ouverture de l'économie vers l'extérieur ne constitue pas un facteur très déterminant de la croissance économique⁸; cependant, il est difficile d'apprécier si c'est plutôt la croissance mondiale qui tire les échanges commerciaux ou l'inverse.

Dés les années 70, la multinationalisation a été connue dans l'opinion par les grandes entreprises, c'est ce qui nous amène à constater qu'elle est importante dans l'ouverture internationale. « On appelle ouverture internationale qui consiste à vendre des produits ou / et services hors de son marché source »⁹.

Au cours de ces dernières années, l'importance de l'investissement direct étranger dans l'économie mondiale s'est rapidement accrue dont l'encours total est passé de 8% du

⁷ Le fonds monétaire international, base World Economie Outlook rapport 2000

⁸ Revue des économies- nord Africaines " ouverture économique et croissance dans les pays en voie de développement", Sadreddine SOUALILI, Université Blida N°03 Daécembre 2005.

⁹ Charle Croué " Marketing International", 4^e édition, De Boeck & larcier, 2003

PIB mondial en 1990 à 26 % en 2006¹⁰. Bien que la majeure partie des IDE ait encore lieu entre les pays de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique), leur accroissement a été particulièrement marqué dans les pays en développement, essentiellement du fait de l'intégration de grandes économies émergentes – Brésil, Chine, Inde et Russie – dans l'économie mondiale.

L'économie mondiale a toutefois connu une étape supplémentaire vers le début des années 90 lorsque plusieurs phénomènes se sont conjugués, au point de donner le sentiment que le monde était devenu un seul marché, les entreprises, les systèmes productifs, les Etats, les individus aussi, étant mis en concurrence. La mondialisation est une notion qui s'est partout imposée pour décrire cette nouvelle réalité et est parmi les causes du développement des échanges internationaux. Elle représente le pilier qui soutient la création d'un marché mondial. Dans ces conditions, **quel est l'impact de la mondialisation sur l'ouverture économique mondiale ainsi que l'ouverture des marchés qui fait naître des relations entre les pays ?**

La mondialisation évoque l'intégration croissante des marchés des biens, des services et des capitaux¹¹ dans le monde entier et les déplacements internationaux de main-d'œuvre ou des connaissances (migrations de travail ou technologiques). Elle est visible dans l'expansion du commerce international¹², grâce au démantèlement des barrières douanières et à l'ouverture économique des pays. Au cœur de la globalisation se trouve l'ouverture commerciale de tous pays, propice à la concurrence et au rapprochement des complémentarités économiques. La mondialisation pourrait être définie et désignée comme l'accroissement à l'échelle mondiale d'enjeux qui était auparavant limités à des régions ou à des nations, mais actuellement « toutes les nations sont devenues interdépendantes, profitant de la mise en place d'un cadre institutionnel favorable au développement du commerce mondiale »¹³.

Le commerce et les autres liens croisés entre pays ne sont pas nouveaux, mais depuis la fin de la Guerre froide, une nouvelle étape a été franchie grâce aux technologies,

¹⁰ OCDE 2006 <http://publications.oecd.org/acrobatebook/2006052E.PDF>.

¹¹ Selon le Fonds Monétaire International

¹² Michel-Henry BOUCHET "La globalisation – introduction à l'économie du nouveau monde-", PEARSON Education France 2005, P 243.

¹³ C. PASCO-BERHO " Marketing International" 4e édition DUNOD, Paris 2002

la mondialisation de l'économie est devenue un projet politique qui oriente l'économie mondiale dans une direction précise. Elle a pour priorité la libre circulation des capitaux d'investissement, la maximisation du profit et la croissance, ainsi qu'une dépendance accrue à l'égard des forces du marché¹⁴.

La mondialisation apparaît de plus en plus comme le nouveau défi de notre époque : d'un côté, c'est un phénomène inévitable et même souhaitable¹⁵, une planète unie, et de l'autre, c'est une réalité difficile car la mondialisation se fait pour l'instant au détriment des diversités culturelles et sociales, entraînant un mouvement réfractaire au développement des échanges internationaux.

D'après B. DESGARDINS « La mondialisation recouvre une triple signification :

- une ouverture des marchés ;
- d'autre part un élargissement du champ de concurrence :
- enfin un effort d'insertion des états dans ce jeu international »¹⁶

La diffusion la plus puissante de la croissance économique a été constatée pendant la seconde moitié du 20^{ème} siècle, une période de forte progression des échanges accompagnée d'un mouvement de libération du commerce. Elle concerne principalement «monde développé intégré»¹⁷ la Triade, dans lequel la grande majorité des accords stratégique des firmes se déroulent.

Sur le plan économique concernant l'Algérie, d'après Nordine Grim, il fait face à une situation de la mondialisation caractérisée par une course effrénée vers un marché de libre-échange où les protections sociales s'effritent¹⁸. Les difficultés que rencontre l'Algérie sont en général :

- Un chômage persistant qui devient même endémique.
- Un impact négatif des plans d'ajustement structurel responsables de fermetures d'usines, de pertes d'emplois, de gèle des recrutements dans la fonction publique.

¹⁴ Bruno Desgardins "Le nouvel environnement international" avec la collaboration de Jean- Paul Lemaire. Paris 1997

¹⁵ Michel-Henry BOUCHET "La globalisation –introduction à l'économie du nouveau monde-", PEARSON Education France 2005, P 52

¹⁶ Bruno Desgardins "Le nouvel environnement international" avec la collaboration de Jean- Paul Lemaire. Paris 1997

¹⁷ Jacques Fontanel "Géoéconomie de la globalisation" office des publications universitaires 2005, P167.

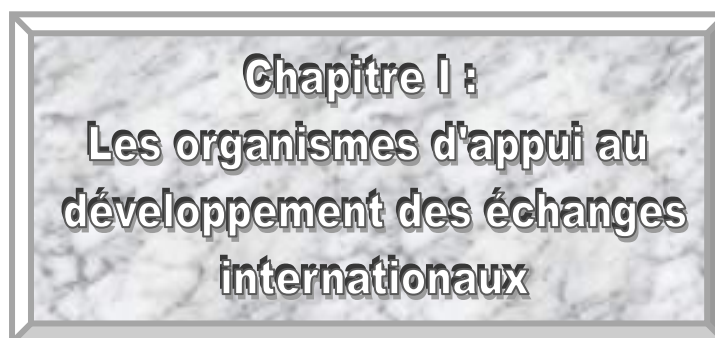
¹⁸ Nordine Grim " L'économie algérienne otage de la politique ", Casbah Edition 2004.

- Un important taux de pauvreté.
- Des privatisations dans toutes directions et des accords avec l'U E et de libre échange avec les USA, conclus sans la consultation des partenaires sociaux. Ceci a conduit le pays, inévitablement, à une situation économique précaire.

Les changements maintenus dans l'économie internationale conduits par la mondialisation ont poussé l'Algérie à suivre une politique économique dirigée vers l'ouverture complète du marché.

Pour comprendre l'importance de l'ouverture de l'Algérie vers l'internationalisation, il convient d'aborder son évolution économique dans ses grandes étapes. Alors, dans le premier chapitre nous allons voir comment l'Etat algérien a choisi la voie de la planification pour réaliser ses objectifs de développement qui n'ont pu être atteints et l'économie algérienne est entrée dans une crise durable à la fin des années 80, c'est ainsi que l'Algérie se rapproche des institutions de Bretton Woods en vue de conclure un premier accord d'ajustement structurel, dont elle engage des réformes structurelles concrétisant ainsi le passage à l'économie de marché.

Dans le deuxième chapitre nous aborderons l'ouverture économique et commerciale de l'Algérie qui sera confortée par l'adhésion prochaine de l'Algérie à l'OMC, et la signature d'un accord d'association avec l'Union européenne.



**Chapitre I :
Les organismes d'appui au
développement des échanges
internationaux**

Depuis la fin de la guerre froide, la croissance de l'économie mondiale s'est poursuivie de manière spectaculaire. Ce phénomène trouve partiellement sa source dans l'ouverture commerciale d'un certain nombre de pays. L'intensification des échanges mondiaux modelant la nouvelle face du commerce international a été vectrice de croissance économique, de développement et de réduction de la pauvreté.

Cependant, la communauté internationale a eu comme objectif principal de créer les conditions les plus favorables au développement du commerce mondial. L'ambition des créateurs du nouveau système international était de mettre en place des institutions et des règles de fonctionnement fondées sur le multilatéralisme. Cette volonté s'est traduite par la création d'organisation et d'accords régulateurs au niveau mondial.

Le particularisme de la configuration des échanges mondiaux contemporains ne saurait être expliqué sans la création des accords internationaux et régionaux dont l'objectif était d'offrir aux entreprises des différents pays « un environnement sûr, stable et prévisible dans lequel elles peuvent commercer dans des conditions de concurrence loyales et équitables »¹⁹.

C'est grâce à l'ensemble de ces accords visant à libéraliser les échanges de biens et de services que sont nées les premières multinationales dont la particularité est d'exercer leur activité dans plusieurs pays simultanément.

¹⁹ GATT de 1994, Préambule.

Dans ce chapitre nous évoquerons les organisations internationales qui ont créé un climat favorable au développement des échanges internationaux et l'ajustement structurel, nous verrons ensuite le passage de l'Algérie à l'économie de marché.

Section 1 : L'intervention des organisations internationales

Ce n'est qu'à l'issue de la dernière guerre mondiale que les organisations internationales se développèrent (à l'initiative du conseil américain des relations avec l'étranger, réunissant les membres influents du monde des affaires et de la politique), en vue de promouvoir le libre accès aux marchés et aux matières premières et de mettre en place une économie mondiale dominée par les firmes américaines²⁰. Dans ce contexte, la création d'institutions internationales destinées à stabiliser les taux de change entre les différentes monnaies nationales et de favoriser le développement économique des pays touchés par la seconde guerre mondiale.

Sur cette base qu'a été dessiné le Fonds Monétaire Internationale et de la banque Internationale de reconstruction et de développement (BIRD), destinés l'un à garantir le fonctionnement du système monétaire international, l'autre à lutter contre les insuffisances de crédits nécessaires à la reconstruction de l'Europe et des pays sous-développés²¹. Tous deux sont nés à la suite de la conférence monétaire et financière de Nations Unies à Bretton Woods en juillet 1944, dans le cadre d'un effort concerté pour finances la reconstruction de l'Europe dévastée par la guerre et sauver le monde de futures dépressions²².

1. LES RAISONS QUI ONT CONDUIT L'ALGÉRIE A UNE CRISE

Vers le milieu des années 60, l'Etat algérien a choisi la voie de la planification pour réaliser ses objectifs de développement qui n'ont pu être atteints et l'économie algérienne est entrée dans une crise durable à la fin des années 80, contraignant les autorités à effectuer des réformes profondes qui la mettent sur la voie de l'économie de marché.

²⁰ Jacques Fontanel "Géoéconomie de la globalisation" office des publications universitaires 2005, P167.

²¹ J. Fontanel "Géoéconomie de la globalisation" op cité, P168.

²² Joseph E. Stiglitz "La grande désillusion" prix Nobel d'économie, librairies Arthème Fayard, 2002 p 36

Le désengagement de l'Etat de la gestion directe de l'entreprise publique s'explique par les facteurs suivants :

En premier lieu, les politiques économiques mises en œuvre après l'indépendance en 1962 avaient les buts de donner à l'Algérie une forte industrie de base, de mettre en œuvre la réforme agraire et de gagner l'indépendance à l'égard de l'extérieur. Selon un système économique basé sur la planification, de 1967 à 1977 plusieurs plans nationaux de développement se sont succédé.

Seulement, le rappel de A. Belhimer que le pouvoir de l'époque est parti de la conviction "*semmer du pétrole pour récolter des usines*" pour construire le modèle d'industrialisation de l'Algérie. C'est cette conviction qui a fait que le développement de l'Algérie soit définitivement lié à celui des hydrocarbures, bien qu'au cours des premières années de l'indépendance les exportations agroalimentaires couvraient fortement les importations des produits alimentaires (**tableau 1**). Les exportations des hydrocarbures ont représenté depuis l'indépendance la ressource principale du pays (**tableau 2**)²³.

Tableau 1: Taux de couverture des importations de produits alimentaires

Années	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1979
%	90	114.6	112.1	96.8	65.5	80.6	144.1	140.7	26.3	7.7
<i>Source: Nacer-Eddine SADI "La privatisation des entreprises publiques en Algérie. Objectifs; Modalités et Enjeux"</i>										

Tableau 2: Part des hydrocarbures dans les exportations totales

Années	1963	1964	1965	1966	1967	1968
%	61.3	54.2	77.3	81.8	73.6	70.2
<i>Source: Statistiques Financières Internationales; FMI, éditions françaises, 1993,</i>						

Alors, L'industrialisation des hydrocarbures est l'une des causes principales de la crise économique du début des années 80 et particulièrement celle de l'inefficacité de

²³Nacer-Eddine SADI "La privatisation des entreprises publiques en Algérie. Objectifs; Modalités et Enjeux"

l'entreprise publique et son incapacité à satisfaire au besoin diversification des exportations.

Au second, après la morte du président Boumediene, la masse croissante de la dette a imposé un changement de politique, avec les buts principaux de la réduction des dépenses publiques et de remboursement de la dette. Dès 1984, et avec la diminution des rentrées tirées de la ressource pétrolière, l'Algérie peinait pour ce remboursement²⁴. La bureaucratie dirigeante qui a construit son pouvoir et ses intérêts sur la politique du «tout-Etat» est confrontée à une crise économique sans précédent doublée d'un déficit de légitimité croissant sur le plan politique. En 1986 cette politique restrictive s'est liée à la baisse du prix du pétrole en provoquant la crise économique et sociale la plus grave de l'histoire récente algérienne. Dans ce cas, l'un des facteurs explicatifs de la crise d'endettement est l'important stock de dette extérieure (**tableau 3**).

Tableau 3: Dette extérieure de l'Algérie sur la période 1980-1997

(en milliards de \$US)²⁵

1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1997
17.05	16.09	14.97	14.32	14.18	16.51	20.56	24.60	25.04	25.44	26.58	31.06
<i>Source: reconstitué sur la base des données de la banque d'Algérie,</i>											

Le choc pétrolier de 1986 a privé l'état de la moitié des recettes des hydrocarbures et fut un élément révélateur de la crise économique causé entre autres par :

- l'augmentation démographique de la population alors que le développement économique n'a pas suivi
- l'état finançait les biens de consommation au détriment de l'investissement,
- l'état a dû recourir à l'endettement pour couvrir le déficit budgétaire.

²⁴ A.BENACHENHOU « Le prix de l'avenir » Le développement durable en Algérie

²⁵ Nacer-Eddine SADI "La privatisation des entreprises publiques en Algérie. Objectifs; Modalités et Enjeux"

- La pauvreté s'aggrava.
- le phénomène de la corruption

C'est le gouvernement de 1990 à 1992 qui va assurer cette transition d'une économie étatisée et planifiée à une économie de marché régulée par le « laisser faire laisser aller ». Il va notamment avoir à cœur d'instaurer à tous les niveaux de l'activité économique le principe de commercialité. Il sera relayé par les différents exécutifs qui vont se succéder pour déplanifier l'économie algérienne et l'engager dans la voie de la libéralisation.

C'est dans ce contexte très instable et confus qu'un noyau de réformateurs s'est cristallisé au sein des appareils d'Etat autour d'un projet économique et politique caractérisé essentiellement par le souci de mettre fin aux monopoles étatiques, de soustraire l'économie au pouvoir d'Etat et d'asseoir une démocratie pluraliste et un Etat de droit qui libérerait la société civile.

2. LA BANQUE MONDIALE

La Banque mondiale est une organisation internationale créée pour lutter contre la pauvreté finançant les états. Son processus est assuré par le versement d'une cotisation réglée par les états membres. Elle regroupe la BIRD (la banque internationale pour la reconstruction et le développement), la SFI (Société financière internationale 1956), et l'AID (Association internationale pour le développement 1960). Elle consent des prêts à des conditions privilégiées aux pays du Tiers-monde²⁶.

2.1. Les objectifs de la Banque Mondiale

La banque mondiale a récemment mis l'accent sur la réduction de la pauvreté, en délaissant l'objectif unique de croissance économique, elle favorise la création des petites entreprises et aussi a investir massivement dans des projets. Les objectifs statutaires prévoient :

- La reconstruction et le développement par investissement productif;
- La promotion des investissements privés;

²⁶ C. PASCO-BERHO " Marketing international" op, cite P6

- Une harmonie en longue période entre les échanges, les équilibres des balances des paiements et les investissements internationaux;
- Une amélioration de la productivité favorable aux travailleurs.

2.2. le rôle de la banque mondiale

La banque mondiale à pour rôles de :

- S'occuper du financement des affaires privées et des publics dans les pays en cours de transition.
- Adapter les meilleurs conseils économiques pour attirer des investissements étrangers.
- Financer également différents plans de développement.

Elle a été créée surtout pour aider à la reconstruction de l'Europe et du Japon au lendemain de la seconde guerre mondiale, et aussi d'encourager la croissance économique des pays en développement africains, asiatiques et latino-américains.

La banque mondiale s'est intéressée exclusivement aux pays en voie de développement (PVD) sur des axes comme l'éducation, l'agriculture, l'industrie, comme c'est le cas pour l'Algérie, après une conquête de l'indépendance douloureuse, les Algériens se sont attelés à transformer les structures sociales et économiques du pays héritées de la colonisation et ont eu pour premières tâches de consolider l'Etat pour lui donner les moyens de procéder à une transformation économique.

3. LE FOND MONÉTAIRE INTERNATIONAL FMI

Le Fonds Monétaire International FMI est une organisation internationale qui a pour vocation officielle d'aider les pays qui éprouvent de graves difficultés économiques, notamment des problèmes de solvabilité par rapport aux prêteurs.

Le FMI a été fondé officiellement le 27 décembre 1945, après la ratification par 29 pays des statuts adoptés à la conférence monétaire et financière de Bretton Woods tenue aux Etats-Unis en juillet 1944. L'objectif est la création d'un fonds de stabilisation qui doit

assurer la stabilité du taux de change, et aider à la convertibilité des monnaies supposant le respect des pays membres d'une série de règles précises²⁷.

3.1. Les fonctions du FMI

Le FMI est un fonds d'assistance mutuelle entre États. Il exerce plusieurs missions :

- de surveillance multilatérale et bilatérale des politiques macroéconomiques monétaires et de change ;
- de programmes et d'assistance techniques.

En plus de son activité habituelle de surveillance du système financier mondiale, il est connu pour ses prêts de dépannage aux pays dont le système bancaire et le trésor public, présentent un gros risque de solvabilité, au point de ne pas pouvoir rembourser leurs dettes. Cela le différencie de la banque mondiale qui accorde des crédits d'investissement.

Au temps que prêteur, le FMI a le droit de fixer des conditions à ses interventions, c'est pareil que d'obtenir une aide financière, les pays doivent se mettre en conformité avec ses recommandations économiques. Il peut également demander à ce que les pays fassent un effort pour libéraliser l'accès à leur marché intérieur. La question est de savoir si ces recommandations sont suffisamment adaptées à la diversité des situations propres à chaque pays.

L'argument principal se base sur le fait que FMI préconise les mêmes recommandations économiques et globalement les mêmes plans d'ajustement structurels à tout pays demandeur d'aide, sans analyser en profondeur la structure de chacun. Parmi ces recommandations :

- L'ouverture du marché intérieur à la concurrence étrangère, grâce à la privatisation et la libéralisation qui comporte le commerce et les capitaux.
- La libéralisation du commerce supposée augmenter le revenu d'un pays en l'obligeant à transférer ses ressources d'usages peu productifs à d'autres qui le sont davantage.
- La Libéralisation des capitaux peut contribuer à l'importation de nouvelles technologies ainsi que de nouvelles activités créatrices d'emplois, lorsqu'il s'agit de l'investissement privé international, considéré comme seul porteur d'efficacité.

²⁷ *Abderahmane MEHTOUL "l'Algérie face aux défis de la mondialisation", P68*

3.2. le but du FMI

Le FMI a pour buts de²⁸ :

- Encourager la coopération monétaire internationale ;
 - Faciliter l'expansion et l'accroissement harmonieux du commerce mondial ;
 - Promouvoir la stabilité des changes ;
 - Aider à établir un système multilatéral de paiements ;
 - Mettre temporairement, moyennant des garanties adéquates, ses ressources générales à la disposition des Etats membres qui font face à des difficultés de balance de paiements ;
- Plus généralement, le FMI a pour responsabilité d'assurer la stabilité du système financier international ;

La Banque mondiale et le FMI sont au cœur du débat entre la libéralisation et la régulation, ils ont mis aujourd'hui l'accent prioritaire sur la lutte contre la pauvreté. La question centrale est de savoir si la libéralisation et l'ajustement préconisés par ces organisations contribuent au développement des pays les plus pauvres et à la réduction des inégalités internationales²⁹.

Alors, la Banque Mondiale est restée trop proche du FMI³⁰, dont elle a finalement poursuivi la même philosophie et les mêmes objectifs. Les institutions de Bretton Woods ont bien réalisé leurs objectifs principaux³¹.

4. PROGRAMME D'AJUSTEMENT STRUCTUREL EN ALGÉRIE

La crise de l'endettement et la chute des recettes des exportations des matières premières du début des années 1980 ont conduit les pays en voie de développement à recourir à mesures d'austérité en autonomie, souvent sans grand succès, et aux programmes de stabilisation (court terme) et d'ajustement structurel (long terme) du Fonds Monétaire International et de la Banque Mondiale pour rétablir l'équilibre des

²⁸ L'article 1 des statuts du FMI (extrait du site du FMI)

²⁹ <http://www.hcci.gouv.fr/lecture/synt> (...)

³⁰ Jacques Fontanel "Géoéconomie de la globalisation" office des publications universitaires 2005, p176

³¹ Jacques Fontanel, op, cit P176.

finances publiques limitées (résorption des déficits budgétaire et extérieur) et redevenir crédible auprès de la communauté financière internationale³².

De nouvelles mesures seront adoptées entre 1986 et 1994 : Réformes fiscales et douanières, libéralisation du commerce extérieur, ouverture aux investissements étrangers etc...

Toutes ces mesures ont grandement contribué à libéraliser l'économie algérienne, mais n'ont pas permis d'éviter le rééchelonnement de la dette extérieure en 1994.

4.1. Les objectifs du PAS

Le Programme d'ajustement structurel est articulé autour de quatre objectifs :

- Favoriser une forte croissance de manière à absorber l'accroissement de la population active et à réduire progressivement le chômage.
- Assurer une convergence rapide de l'inflation vers les taux en vigueur dans les pays industrialisés.
- Atténuer les retombées provisoires de l'ajustement structurel sur les couches les plus démunies de la population.
- Rétablir la viabilité de la position extérieure tout en constituant des réserves de change suffisantes.

4.2. les accords du plan d'ajustement structurel

En 1988 les premiers contacts de l'Algérie avec la Banque mondiale ont été entrepris. L'Algérie avait préféré alors négocier avec la banque mondiale un financement destiné à l'ajustement structurel devant toucher l'ensemble des secteurs économiques. En ce moment, et selon la Banque d'Algérie, les recettes des exportations avaient encore chuté en 1988 de 12% par rapport à 1987 après avoir déjà reculé de 35% entre 1985 et 1986 passant de 13,08 à 8,06 Milliards de dollar M\$. Les importations qui étaient pour une grande partie incompressibles ont été ramenés de 8,8 M\$ en 1985 à hauteur de 7,88 M\$ en 1986. Au moment où les exportations et les importations ont baissé, le montant de la dette arrivée à échéance passe de 4,93 M\$ en 1985 à 4,95 M\$ en 1986, portant ainsi le

³² Nacer-Eddine SADI "La privatisation des entreprises publiques en Algérie. Objectifs; Modalités et Enjeux"

ratio : service de la dette / exportation de 35% à 54,3%, contre 27,6% en 1979 ; 29,63% en 1982 et environ 33 à 35 % entre 1982 et 1984³³.

Tandis que, l'accord a été signé dans le plus grand secret en 1988, en même temps qu'était engagée un vaste programme de réformes. Ces premiers engagements envisageaient notamment la libéralisation des prix d'un certain nombre de produits soutenus par l'Etat avec l'engagement du gouvernement algérien de supprimer totalement le soutien des prix dans un délai d'une année. Il prévoyait également la dévaluation du dinar en 1991, et sa convertibilité en 1992. Mais malheureusement ils n'ont pas été respectés.

En 1994, l'Algérie se retrouve brutalement en état de cessation des paiements avec seulement 8 milliards de dollars de recettes contre un service de la dette s'élevant à 9,5 milliards de dollars. L'Algérie signe un accord avec le FMI qui impose une dure politique de rééchelonnement de la dette extérieure accompagné d'un Plan d'Ajustement Structurel. Parallèlement les gouvernements entament le processus d'ouverture à l'économie de marché, avec la libéralisation du commerce et le soutien aux investissements privés et aux capitaux étrangers.

Un accord « Stand by » est alors conclu en mai 1994, d'une durée d'une année (mai 1994-Avril 1995) a consisté en l'application d'un programme de stabilisation économique. Pour soutenir ce programme le FMI avait accordé au mois de mai 1994 un prêt de 1,3 milliards de dollars. Les grandes lignes de ce programme s'articulaient autour de sept points³⁴ :

- La dévaluation de la monnaie nationale.
- La libéralisation du commerce extérieur : plus d'interdiction à l'exportation mais deux listes font l'objet de restrictions temporaires à l'importation.
- La libéralisation des prix intérieurs : les effets de la dévaluation devront être totalement répercutés sur l'ensemble des prix
- L'amélioration du rendement du filet social (aide accordée aux plus démunis par l'Etat) : remplacement de l'indemnité versée aux personnes sans revenu par un système

³³ *Économie de l'Algérie Un article de Wikipédia, l'encyclopédie libre.*

³⁴ *Nacer-Eddine SADI "La privatisation des entreprises publiques en Algérie. Objectifs; Modalités et Enjeux" P48*

d'activité d'utilité publique, mise en place de la caisse d'assurance chômage et suppression des indemnités de licenciement pour cause économique.

- Politique monétaire et budgétaire rigoureuse : le déficit budgétaire devra être réduit.
- L'assainissement de l'économie et approfondissement des réformes structurelles.
- L'allègement du service de la dette extérieure à moyen et long terme avec pour objectif de maintenir des réserves officielles de change à un mois et demi d'importation, de réduire le service de la dette au niveau des objectifs de croissance et d'éviter sur le long terme l'émergence de besoins de financements exceptionnels.

Cet accord « Stand by » a été élaboré en tenant compte de deux contraintes essentielles de l'économie algérienne, qui sont le poids excessif de la dette extérieure et les déséquilibres financiers internes et notamment le déficit du trésor.

La seconde étape de l'ajustement structurel est marquée par l'accord signé avec le FMI le 22 mai 1995 portant sur un crédit total d'environ 1,8 milliards de dollars au titre du mécanisme élargi de crédit³⁵. Ce nouvel accord a permis un second rééchelonnement de la dette algérienne auprès du Club de Paris en juin 1995, et auprès du Club de Londres en mai et juillet 1996.

4.3. Les résultats du plan d'ajustement structurel

À l'issue de trois ans d'application, le PAS a donné des résultats macro-économiques sont les suivants³⁶ :

- L'inflation, après avoir atteint 39% en 1994, est tombée à 6% en 1997.
- Les réserves de change sont passées de 1,5 Milliards de dollar en 1993 à 2,1 Milliards de dollar en 1995 puis 8 Milliards de dollar en fin 1997 soit huit mois d'importations.
- Le ratio du service de la dette extérieure a été ramené de 83% en 1993, à 30% en 1997

³⁵ EL WATAN, 23 mai 2005

³⁶ Ministère des finances.

- Le PIB, après avoir régressé de 2% en 1993 n'a régressé que de 1% en 1994 pour afficher des taux de croissance de près de 4% en 1995 et 1996 et supérieur à 4,2% en 1997.
- Un système de prix fondé sur le marché a été établi, le contrôle des prix et les subventions généralisés ayant été abolis.

Section 2 : Le passage de l'Algérie à l'économie de marché

Les réformes ont débuté en 1988, elles étaient menées d'une manière autonome au départ puis dans le cadre d'un programme d'ajustement structurel appuyé par le FMI à partir de 1994. Passer d'une économie centralement planifiée à une économie de marché nécessite la refonte de tout le système économique, ces réformes ont donc touché, pratiquement, tous les domaines de l'économie et on a assisté à :

- la libéralisation du commerce extérieur
- la libéralisation du change.
- la libéralisation des prix.
- la privatisation des entreprises publiques.
- la libéralisation financière...

1. LA LIBÉRALISATION DU COMMERCE EXTÉRIEUR

Pendant la période de la planification, les importations et les exportations de l'Algérie sont passées sous le contrôle exclusif de l'Etat, et ce en vertu de la loi sur le monopole de l'Etat sur le commerce extérieur promulguée en 1978. Cette loi stipule que toute transaction de vente ou d'achat à l'étranger doit s'effectuer par l'intermédiaire de l'entreprise étatique détenant le monopole sur les échanges extérieurs du produit en question.

En 1990, la promulgation de la loi sur la monnaie et le crédit (LMC) était la première mesure concrète pour libéraliser le commerce extérieur ainsi que le change et l'activité financière en Algérie. Cette loi avec la loi de finance complémentaire pour la même année ont autorisé l'établissement d'un réseau de concessionnaires et de grossistes nationaux et étrangers. Cette mesure a été élargie par la suite pour autoriser

toute personne physique ou morale inscrite au registre de commerce algérien à importer des biens pour les revendre à titre de grossiste (décret exécutif n° 91-37).

Les années suivantes et sous les recommandations du FMI, l'Algérie dut démanteler progressivement les dernières restrictions aux échanges extérieurs (obligation faite aux importateurs de financer par leurs propres ressources en devises, leurs importations de certains biens de consommation, restrictions à l'importation de matériel industriel et professionnel d'occasion, imposition d'une échéance minimale pour les crédits à l'importation...).

La refonte du cadre réglementaire du commerce extérieur a été accompagnée par une refonte du système tarifaire. Les droits de douane à l'importation ont été simplifiés et revus à la baisse, à un niveau moyen ne dépassant pas les 25 % (23,90 % en 2000).

La balance commerciale de l'Algérie est, la plupart des années excédentaire, comme le montre le **tableau 4**³⁷ :

Tableau 4 : La balance commerciale, 1990-2000 (en milliards de dollars)

Année	X	M	X-M
1990	13,65	9,71	3,94
1991	12,7	7,57	5,13
1992	11,42	8,65	2,77
1993	10,28	8,8	1,48
1994	9,27	9,72	-0,45
1995	10,45	10,76	-0,31
1996	13,54	9,11	4,43
1997	13,72	8,69	5,03
1998	10,22	9,44	0,78
1999	11,36	9,17	2,19
2000	22,03	9,17	12,86

X : exportations M : importations

Source : ONS et la banque d'Algérie

³⁷ <http://www.ons.dz/comex/Bal-com2005.htm>

2. LA LIBÉRALISATION DU CHANGE

En 1974, le dinar algérien a été rattaché à un panier de monnaies où le dollar détenait la plus grande part avec l'avènement du système de change variable. L'appréciation du dollar survenue au début des années 80 entraîna la surévaluation du dinar, érodant la compétitivité des produits algériens, tout en stimulant les importations.

Au milieu des années 80, La chute du prix du baril du pétrole et la dépréciation du dollar provoquent la chute des ressources en devises du pays. Les opérateurs privés, demandeurs de devises, confrontés aux restrictions qui leurs sont imposées, se tournent vers le marché informel, poussant ainsi, le taux de change parallèle à un niveau 5 fois supérieur au taux officiel, en 1988.

En 1990, les réserves de change ont atteint leur plus bas niveau (724,8 millions de dollars) depuis 1972 (285,1 millions de dollars)³⁸ ; le rapport du service de la dette aux recettes d'exportations était de 66,4 % en 1990 et atteint le plafond de 73,9 % en 1991. Cette situation catastrophique des paiements extérieurs a conduit à une forte dévaluation en 1991. Elle fait baisser sa parité par rapport au dollar de plus de 100 % par rapport à l'année précédente (le taux de change est passé de 8,96 en 1990 à 18,4 en 1991). Cette dévaluation sera suivie par deux autres dévaluations en 1994 qui diminuèrent sa valeur de plus de 50 % par rapport à 1993³⁹. Les années d'après, le dinar continue de se déprécier mais d'une manière graduelle.

³⁸ Banque mondiale: world development indicators, WIDE.

³⁹ <http://www.bank-of-algeria.dz/indicateur.htm>

Tableau 5: Evolution du taux de change moyen (dollar /DA)

Année	Taux	Variation annuelle (%)
1986	4,7	–
1987	4,9	4,23
1988	5,9	20
1989	7,6	28,8
1990	8,96	17,8
1991	18,4	105
1992	21,8	18,4
1993	23,3	6,9
1994	35	50,2
1995	47,7	36,3
1996	54,7	14,7
1997	57,7	5,48
1998	58,7	1,73
1999	66,6	13,4
2000	75	12,6

Source :Banque d'Algérie

3. LA LIBÉRALISATION DES PRIX

L'une des caractéristiques des économies socialistes est l'administration et la subvention des prix. En Algérie, l'administration et la subvention concernaient les produits alimentaires de base, certains produits énergétiques et les services publics (par exemple, logement social, eau, et transport urbain). Face aux coûts budgétaires élevés, les autorités ont dû réformer leur politique sociale et libéraliser les prix.

Le programme de la réforme a consisté en l'augmentation des prix domestiques des produits énergétiques, et progressivement les subventions sur les prix des produits alimentaires ont été levées. Cette libéralisation a contribué à une forte augmentation des prix à la consommation dans la première moitié de la décennie 90. Cette augmentation a sensiblement diminué de sa cadence dans la deuxième moitié (**tableau 6**)⁴⁰.

⁴⁰ <http://www.ons.dz/comptes/monnaie.htm>

Tableau 6 : Evolution de l'indice des prix à la consommation au niveau national de 1990 à 2005

Année	Indice général	Variations en %
1990	120,2	20,2
1991	150,8	25,5
1992	197,5	31
1993	240,2	21,6
1994	316,3	31,7
1995	406,2	28,4
1996	488,8	20,3
1997	518,4	6,1
1998	550,7	6,2
1999	562,2	2,1
2000	558,7	-0,6
2001	578,2	3,5
2002	591,29	2,2
2003	611,8	3,5
2004	639,8	4,6
2005	652,1	1,9

Source : ONS

4. LA PRIVATISATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES

L'Algérie s'est engagée depuis quelque année dans un ambitieux programme de privatisation de ses entreprises publiques. Les difficultés qu'ont connues les autorités algériennes dans la gestion de la crise économique les ont finalement obligé à recourir à l'aide d'organismes financiers internationaux afin de rétablir les grands équilibres au sein d'une économie marquée par son caractère démesuré; puisque basée en majeure partie sur les produits tirés de la rente des hydrocarbures et de leurs dérivés. L'objectif étant de réussir le passage délicat d'une économie de rente à une économie de marché.

La plupart des entreprises publiques sont aujourd'hui en voie de privatisation à cause de l'endettement et désorganisation. Selon Nacer-Eddine SADI «Les reformes n'ont pas eu un impact concret sur les modes de gestion et sur le comportement des entreprises

publiques. La mauvaise gestion et les déficits devenus chroniques du secteur public qui pesaient de plus en plus lourdement sur les finances publiques n'ont pas cependant entamé la volonté de l'Etat algérien de maintien de l'entreprise publique dans son giron. Il fallut le choc pétrolier de 1986 et la crise de l'endettement pour que l'Etat algérien, fortement encouragé par le FMI et la Banque Mondiale, engage à partir de la fin des années 1980 des réformes structurelles de son économie et adopte le principe de son désengagement de la sphère économique par le moyen de la privatisation»⁴¹.

Néanmoins, l'Algérie doit utiliser les privatisations comme une des portes d'entrée principale des IDE pour figurer sur les agendas politiques et économiques de la plupart des Etats partenaires. Le but est de privilégier les intérêts supérieurs du pays en évitant de personnaliser des problèmes nationaux.

4.1. Les différentes raisons qui poussent à la privatisation

Une des mesures qui ont été imaginées pour améliorer les performances du système productif national⁴², consiste à transférer la propriété des entreprises vers le secteur privé. La privatisation s'est imposée en raison des insuffisances structurelles du secteur public :

- sous-utilisation des capacités de production installées,
- faible productivité des facteurs,
- manque d'efficacité dans les modes de gestion et de commercialisation
- obsolescence d'une grande partie de l'outil de production,
- déficit financier structurel.

La privatisation constitue la pierre fondamentale d'un programme plus vaste de restructuration de l'économie algérienne

La restructuration des entreprises publiques a été entamée en 1988, avec le désengagement de l'Etat de la gestion de ces entreprises et l'assainissement de leur

⁴¹ Nacer-Eddine SADI "La privatisation des entreprises publiques en Algérie. Objectifs; Modalités et Enjeux" P25

⁴² Revue des économies Nord Africaines, op, cit p16

situation financière. Les changements opérés n'ont pas eu les effets attendus sur la qualité de la gestion, ni sur la situation financière des entreprises.

A partir de 1995, une nouvelle étape décisive est franchie dans le désengagement de l'Etat par l'adoption de textes autorisant le transfert de la propriété des entreprises publiques au secteur privé. Deux lois fondamentales ont été prises : la loi sur la privatisation des entreprises publiques et la loi sur la gestion des capitaux marchands de l'Etat qui institue les holdings. Si la privatisation est prescrite par le FMI dans l'objectif principal d'alléger la pression sur le budget de l'Etat, l'objectif qui lui est assigné, en Algérie, vise à accroître l'efficacité économique des entreprises comme l'affirme un ministre de l'époque : *« les objectifs de la privatisation sont nombreux mais convergent tous vers une plus grande performance de l'économie nationale....la privatisation est l'un des moyens d'augmenter la performance du système productif et donc de l'économie nationale... »*⁴³.

4.2. Les objectifs de la privatisation

Dans le cas de l'Algérie, les objectifs tels que cités ci-dessous peuvent varier et être adaptés en fonction de l'activité ou l'entreprise objet de la privatisation, car elle n'est pas une finalité idéologique mais un moyen du retour à la croissance et à la création d'emplois utiles autour des axes fondamentaux suivants :

- parvenir à une grande efficacité de l'économie donc croissance et création d'emplois ;
- promouvoir la concurrence et éliminer les rigidités administratives ;
- favoriser la transparence des opérations et lutter contre les pratiques contraires à la concurrence ;
- alléger les contraintes budgétaires, dans la mesure où à moyen terme, elles peuvent permettre de réduire le poids de la dette publique ;
- permettre la promotion de certaines entreprises sur le plan commercial et auprès des investisseurs étrangers ;
- développer l'actionnariat populaire et la participation des salariés au capital de leur entreprise.

⁴³ Mourad Benachenhou, cité par Boutaleb (Kouider) : *Privatisation et efficacité socioéconomique, Revue du CENEAP n° 13, 1999*

La stratégie de la privatisation du secteur public économique a fait l'objet de plusieurs réformes dont l'aboutissement a été la promulgation de l'ordonnance n° 01-04 du 20 Août 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques. Ce texte a pour finalité de définir les règles de contrôle et de privatisation de ces entreprises. Son objectif est aussi de canaliser le transfert du secteur public économique vers la propriété et la gestion privée dans les règles de transparence, clarifiant la structure réglementaire en élargissant la privatisation à l'ensemble des segments concurrentiels.

Le processus de privatisation des entreprises publiques algériennes s'est accéléré en 2005-2006 et avec un total de 500 entreprises privatisées à cette échéance, selon les indications chiffrées fournies par le ministre des Participations et de la promotion des investissements, M. Hamid TEMMAR⁴⁴.

5. LA LIBÉRALISATION FINANCIÈRE

Les banques secondaires ont été associées historiquement (à l'époque de l'économie planifiée) à des secteurs et des activités spécifiques. Ainsi :

- Les clients de la BNA sont principalement des entreprises qui activent dans l'industrie domestique, le commerce et le transport.
- Le CPA est spécialisé dans le financement de l'industrie légère, les services et la construction d'infrastructures.
- La BDL couvre les coopératives locales et les entreprises qui sont sous la juridiction des wilayas et communes.
- La BEA aide les entreprises publiques dans leurs transactions avec l'étranger, particulièrement le secteur pétrochimique. Et La BADR entretient le secteur agricole.

Les éléments clés de la réforme du secteur financier ont été introduits avec la promulgation de la Loi sur la Monnaie et le Crédit (LMC), en avril 1990, qui a établi l'indépendance de la Banque Centrale. Les banques secondaires sont soumises dorénavant aux règles de la commercialité et la domiciliation obligatoire est annulée.

⁴⁴ *Ministères des affaires étrangères* http://193.104.78.233/ma_fr/stories.pdf?story=06/01/02/0350795


En vertu de la réforme financière, le Trésor public est tenu de rembourser les découverts cumulés et ce dans une quinzaine d'années. Les nouvelles avances de la banque centrale au Trésor ne doivent pas dépasser un certain taux par rapport aux recettes annuelles et leur échéance a été réduite.

Conclusion

Le gouvernement algérien a connu des difficultés dans la gestion de la crise économique qui l'ont finalement obligé à recourir à l'aide d'organismes financiers internationaux afin de rétablir les grands équilibres au sein d'une économie marquée par son caractère disproportionnel, puisque basée en majeure partie sur les produits tirés de la rente des hydrocarbures et de leurs dérivés. L'objectif étant de réussir le passage délicat d'une économie de rente à une économie de marché.

Alors, après l'accord de rééchelonnement de la dette signée avec le FMI et le plan d'ajustement structurel avec la Banque mondiale, l'Algérie s'est ouverte à l'économie mondiale et a pu rembourser cette dette grâce à l'accumulation de recettes pétrolières et la saine gestion des finances publiques.

On peut dire que l'Algérie a choisit la mesure des modifications recrutées pour la libéralisation et l'ouverture de son économie grâce à l'aide de la communauté financière internationale qui lui permet ainsi d'opérer un retour en force sur la scène internationale.



Chapitre II: L'intégration de l'Algérie dans l'économie Mondiale

L'Algérie s'est engagée dans les réformes économiques à partir de 1988 visant le passage d'une économie administrée à une économie de marché. Ces réformes ont largement contribué à libéraliser la réglementation économique et commerciale nationale. Les mesures ainsi mises en œuvre ont participé au rétablissement des équilibres macro économiques et financiers, à la clarification des rôles respectifs de l'Etat et de libéralisation du commerce extérieur

Celles-ci s'imposent avec force à l'heure actuelle à la faveur de la mise en place de la zone de libre échange avec l'Union Européenne et de la préparation, de manière déterminée, de l'accession de l'Algérie à l'Organisation Mondiale du Commerce (O.M.C).

Selon Philippe HUGON « Les accords de libre échange signés avec le Maroc, la Tunisie, l'Egypte, les autorités palestiniennes, et l'Algérie, l'Union douanière avec la Turquie à la suite du processus d'Euro-Med (Barcelone Novembre 1995) conduisent à une Zone de libre échange entre l'Union européenne et 11 pays de la rive sud de la Méditerranée. Ils se situent dans un nouveau contexte de mondialisation, de globalisation financière et de multilatéralisme au sein de l'OMC mais également de renouveau du régionalisme et du plurilatéralisme»⁴⁵

Dans ce chapitre consacré à l'intégration de l'Algérie dans l'économie mondiale nous aborderons dans la première section le processus de son adhésion à l'OMC y compris son

⁴⁵ *Revue économie et management "Accords d'association Euro-Méditerranéens Expériences et Perspectives" Université Abou-Bekr Belkaid Tlemcen, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion N°4 Mars 2005S*

intérêt, en seconde section nous essayerons de présenter l'accord d'association entre l'Algérie et l'UE et ses effets sur l'économie algérienne.

1

Section 1 : L'adhésion de l'Algérie à l'OMC

En 1987 l'Algérie a manifesté son intention d'intégrer le système du commerce multilatéral qu'incarnait l'Accord Général sur les Tarifs et le Commerce (GATT) et, à partir de 1995, par l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). L'Algérie a commencé les négociations de son adhésion en 1995, mais la décennie noire a freiné l'aboutissement de ces dernières. Avec le retour de la paix, l'Algérie est passée de l'économie socialiste à l'économie de marché.

1. L'ORGANISATION MONDIALE DU COMMERCE OMC

Le 1^{er} janvier 1995, OMC a remplacé le GATT qui était à partir de 1947, autant qu'organisation chargée de contrôler le système commercial multilatéral, les pays qui avaient signé des contrats au GATT sont devenus officiellement membre de l'OMC. Cette dernière est non seulement chargée d'administrer l'Accord Général sur le commerce et les tarifs mais aussi les nouveaux accords⁴⁶.

L'Organisation mondiale du commerce est la seule organisation internationale qui s'occupe des règles ordonnant le commerce entre les pays. Les accords de cette organisation sont négociés et signés par la majeure partie des forces commerciales du monde et ils sont agréés par leurs parlements. Son but est d'aider les producteurs de marchandises et de services ; les exportateurs et les importateurs à mener leurs activités par la réduction d'obstacles au libre échange.

L'OMC est une organisation responsable du suivi et de la mise en œuvre de tous les Accords multilatéraux qui ont été négociés à partir du Cycle d'Uruguay jusqu'au Cycle de Doha et de ceux qui seront négociés à l'avenir.

⁴⁶ Joseph E. Stiglitz "La grande désillusion" *op, cit*, p 42

1.1. Les objectifs de l'OMC

L'OMC ainsi que les institutions de Bretton Woods, sont les piliers de la régulation commerciale et financière mondiales⁴⁷. Ils sont des éléments déterminants de l'environnement international à la fois dans la mise en place progressive du libre échange et de la libéralisation financière mais également dans le jeu des règles et des normes visant à favoriser des rapports de droits. Ils tendent à mettre en place un multilatéralisme exhaustif aux dépens des approches régionales, bilatérales ou unilatérales⁴⁸. Les objectifs fondamentaux de l'OMC sont similaires à ceux du GATT:

- Promouvoir les échanges sur une base non discriminatoire;
- Le relèvement du niveau de vie et des revenus;
- L'utilisation optimale des ressources mondiales;
- Permettre aux pays en développement de mieux participer au commerce international, et promouvoir le développement et la protection de l'environnement;
- Réduire les distorsions commerciales résultant d'une protection insuffisante de la propriété intellectuelle;

1.2. Les fonctions de l'accord de l'OMC

L'Accord instituant l'OMC dispose que celle-ci a des principales fonctions⁴⁹ :

- Faciliter la mise en œuvre et le fonctionnement des Accords de libre-échange mis en place par l'Acte final de l'Uruguay Round ;
- Etablir le bilan des politiques commerciales des Etats membres ;
- Coopération avec d'autres organisations internationales ;
- Arbitrer les conflits commerciaux ;
- Elargir les champs de libre échange à de nouveaux domaines par l'ouverture de cycles de négociations.

L'OMC qui vise à libéraliser le commerce mondial, à fixer des règles et à arbitrer les conflits, est une instance de négociation où chacun des 148 pays⁵⁰ a une voix mais où les grandes puissances, qui représentent plus de 2/3 du commerce mondial, imposent leurs

⁴⁷ Joseph E. Stiglitz "La grande désillusion" *op, cit*, p 157

⁴⁸ Philippe HUGON "Accords de libre-échange avec les pays du sud et de l'est de la Méditerranée au regard du nouveau régionalisme", *Revue économie et management*, Université de Tlemcen N°4 Mars 2005

⁴⁹ http://www.wto.org/french/thewto_f/contries_f/morocco_f.html

⁵⁰ l'OMC compte 148 pays le 13 Octobre 2004

intérêts. A Seattle, seuls les pays émergents ont été invités aux "chambres vertes" des négociations. L'OMC n'a pas de mandat institutionnel et de poids comparables à ceux de la Banque mondiale ou du FMI⁵¹.

2. LE PROCESSUS D'ACCESSION DE L'ALGÉRIE À L'OMC

Le ministre algérien des Affaires étrangères de l'époque, Abdelaziz Belkhadem avait déclaré à Blida le 25 Avril 2005⁵² que «L'adhésion de l'Algérie à l'Organisation mondiale du commerce est un choix et une nécessité », cette adhésion permettra la relance de la production nationale et se fera d'une manière progressive, dans un intervalle de temps de trois à sept ans, une période nécessaire et suffisante, pour permettre le recyclage de l'économie nationale et son adaptation au contexte international.

Parlant de répercussions de cette adhésion sur l'économie algérienne, le ministre des Affaires étrangères a expliqué que « l'expérience de l'Algérie qui a réussi son test de passage d'une économie administrée à une économie de marché et qui a signé l'accord d'association avec l'Union européenne est bien préparée pour aborder les prochains rounds de négociations qui s'annoncent rudes ».

Les négociations d'adhésion à l'Organisation mondiale de commerce avaient été retardées par les vagues de terrorisme des années 1990. Pour tenter d'avancer dans ce dossier, le chef du gouvernement algérien de l'époque, Ahmed Ouyahia avait même effectué une visite à Bruxelles afin de solliciter le soutien de l'UE.

Les pays en course pour l' OMC⁵³

Vingt-huit pays y compris l'Algérie négocient actuellement leur accession.

Les processus d'accession les plus avancés sont ceux :

1. De la fédération de Russie (30 réunions du groupe de travail) ;
2. De l'Ukraine (16 réunions du groupe de travail) ;
3. De l'Algérie (9 réunions du groupe de travail) ;
4. Du Kazakhstan (8 réunions du groupe de travail) ;

⁵¹ http://www.wto.org/french/thewto_f/contries_f/morocco_f.html

⁵² *El Watan* 27 Avril 2005

⁵³ Entretien avec Monsieur le Ministre du Commerce El Hachemi Djaaboub Source *Journal Liberté économie* : 07 février 2007

5. Du Belarus (7 réunions du groupe de travail) ;

Après seulement 9 réunions, le processus d'accession de l'Algérie est considéré parmi les plus avancés.

2.1. L'Algérie a mis en place un plan de relance économique

Le programme de relance économique, décidé en avril 2001 suite au mécontentement populaire lié à la dégradation du niveau de vie, consiste d'un programme de dépenses publiques combiné avec certaines mesures d'accompagnement et de réformes. Il focalise sur l'agriculture et la pêche, le développement local, les grandes infrastructures et les ressources humaines.

Cet accord de libre-échange va permettre une ouverture des frontières par étapes aux marchandises originaires de l'Union européenne. De l'autre, l'accélération du processus d'adhésion à l'OMC va entraîner des réductions des droits de douane ainsi qu'une plus grande sécurité juridique pour les opérateurs étrangers. « *L'Algérie a besoin de l'Europe, comme l'Europe a besoin de l'Algérie* », constate le président, Abdelaziz Bouteflika, qui insiste sur la nécessité de renforcer la coopération entre les deux rives de la Méditerranée.

L'accession de l'Algérie à l'OMC est sans doute l'une des conditions de la relance de l'économie en raison de l'ouverture et des réformes qu'elle implique. Des discussions bilatérales se tiennent par ailleurs entre l'Algérie et les principaux membres de l'OMC en marge ou en préparation des réunions du groupe de travail.

Les autorités algériennes reconnaissent elles même les nombreux obstacles techniques à surmonter. Peu de progrès ont en effet été enregistrés, notamment en termes d'adaptation du droit interne et des offres tarifaires, et l'offre algérienne est encore jugée peu satisfaisante à l'OMC. L'Algérie est notamment attachée à son système de soutien à l'agriculture, et entretient sur ce volet un dialogue difficile avec les pays du groupe de Cairns, en particulier l'Australie.

2.2. L'intérêt de l'Algérie

Dans le cadre du processus d'adhésion de l'Algérie à l'OMC, un vaste chantier de changement de la législation économique est engagé. Ce processus est en phase de négociations avancées. Au titre de l'organisation des activités commerciales, le ministère du commerce a engagé un processus portant sur les actions suivantes :

- Refonte du Code de commerce ;
- Révision de la loi relative au registre du commerce ;
- Allègement des procédures d'inscriptions (certaines mesures sont effectives depuis janvier 2003) ;
- Encadrement des professions et activités commerciales qui nécessitent une réglementation particulière ;
- Instauration des règles relatives à l'urbanisme commercial

A propos de l'intérêt de l'Algérie pour ce qui est de l'adhésion, une question a été posé par une journaliste du quotidien EL Watan a Monsieur Trân Van Tinh Paul l'Ambassadeur de l'Union Européenne auprès de l'OMC, quel est à votre avis, l'intérêt pour un pays mono-exportateur comme l'Algérie à entrer à l'O.M.C. ⁵⁴

Il a répondu: «Pour relever le défi de la mondialisation qui implique l'interdépendance croissante des économies, l'Algérie gagne, en tout état de cause ne serait-ce que pour éviter d'être marginalisée à accéder à l'O.M.C. pour bénéficier des droits découlant de l'Etat de droit commercial multilatéral, en contrepartie des obligations générales résultant des règles en vigueur ainsi que des obligations spécifiques découlant de la négociation d'adhésion en cours et à venir. L'adhésion à l'O.M.C. ne sera pas l'aboutissement d'un processus mais le point de départ d'une restructuration économique, législative et réglementaire au niveau national. L'appartenance à l'O.M.C offre en effet à l'Algérie un cadre de référence multilatéral pour stimuler sa croissance, pour définir comme pour gérer sa politique commerciale et sa politique économique, tout en évitant les dérives toujours possibles et tentantes. Quant au qualificatif mono exportateur, voici quelques remarques rapides : les ressources d'hydrocarbures ne sont pas inépuisables et de toute façon l'Algérie n'a pas vocation à rester un pays mono

⁵⁴ El Watan 15 Octobre 2007

exportateur. En effet le peuple algérien, surtout sa jeunesse, possède le potentiel et la capacité pour produire, dans une économie dynamique et diversifiée, de la richesse matérielle dans le domaine des marchandises et immatérielle dans celui des services».

2.3. Que reste-t-il pour l'adhésion de l'Algérie à l'OMC ?⁵⁵

Cette question a été posée à Monsieur Chérif Zaaf, directeur général du commerce extérieur au Ministère du Commerce, et il a répondu:

«La décision d'accession à l'OMC se prend par consensus. Il faut que tous les pays soient d'accord. A présent, nous avons obtenu l'accord de la plupart des pays membres, sauf celui de deux membres de l'Union européenne. Ils persistent à nous demander un certain nombre de choses sur lesquels nous jugeons qu'il est prématuré de s'engager. Notre analyse se situe au niveau des engagements pris par les pays qui nous ont précédés. Ce sont les standards d'engagement à l'OMC. Pourquoi veut-on nous obliger à prendre des engagements dans le domaine de l'audiovisuel si d'autres pays (déjà membres de l'OMC) n'y ont pas pris d'engagements?»

Section 2 : L'Accord d'association entre l'UE et l'Algérie

L'union européenne est un grand marché unique européen, créée dans le but de promouvoir un progrès économique et social durable, spécialement par la création d'un espace sans frontières intérieures avec une monnaie par unique (l'euro) ; affirmer son identité sur la scène internationale par la mise en œuvre d'une politique étrangère et de sécurité commune, développer une coopération étroite dans le domaine de la justice et des affaires intérieures.

Les institutions chargées d'accomplir les tâches confiées à l'Union sont le parlement européen, le conseil des ministres, la commission, la cour de justice et la cour des comptes.

⁵⁵ Source: revue le point économique du 18 Avril 2007
<http://www.mincommerce.gov.dz/séminaire/intervdgc.pdf>

1. LE PARTENARIAT EURO – MÉDITERRANÉEN

La Conférence Euro méditerranéenne des 27 et 28 Novembre 1995 répondit à la volonté des pays des deux rives du bassin de la Méditerranée de donner une nouvelle dimension à leurs relations. Ainsi, 27 pays -les quinze membres de l'UE à cette époque (Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, France, Grèce, Irlande, Italie, Luxembourg, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni, Suède) et douze pays méditerranéens (l'Algérie, l'Égypte, la Jordanie, le Liban, le Maroc, la Syrie, la Tunisie, la Turquie, l'Autorité Palestinienne, Israël, Malte et Chypre)- créèrent le Partenariat Euro méditerranéen.

Cette conférence avait pour but de moderniser la coopération entre les pays membres de l'UE et les PSEM. De cette réunion est née la Déclaration de Barcelone, qui a lancé le processus du même nom.

En effet cette déclaration prévoit des réunions périodiques des ministres des affaires étrangères des partenaires méditerranéens et de l'UE. Ces réunions sont préparées par un comité européen du processus de Barcelone composé de hauts fonctionnaires de la «troïka» de l'UE et de chaque état méditerranéen⁵⁶.

1.1. Le processus de Barcelone

Les relations entre l'Union européenne et les pays de la rive Sud et Est de la Méditerranée sont encadrées depuis l'automne 1995 par le processus de Barcelone. Ce processus œuvre pour la construction d'une zone euro méditerranéenne de prospérité partagée et l'instauration progressive du libre-échange, au travers notamment de la mise en œuvre d'accords d'association avec chaque pays de la zone, formant l'ensemble du Partenariat euro méditerranéen.

Le partenariat euro- méditerranéenne inauguré lors de la conférence de Barcelone, a posé les fondations d'un nouvel ensemble régional et marqué un tournant dans les relations euro- méditerranéennes. Ayant mis en place une base commune engager un processus de coopération globale, les 27 partenaires qui ont souscrit à la déclaration de Barcelone ont ouvert la voie à une dynamique de dialogue et de la coopération régionale.

⁵⁶ "Les pays du sud et de l'est de la Méditerranée"; <http://www.europarl.en.int/factsheets/6-3-6-fr.htm>, 22/12/2003, p 2.

Ainsi, est clairement réaffirmé le lien indivisible entre la sécurité et le développement économique et humain, il ne peut y avoir de développement sans stabilité, et vis vers ça.

Suite à la rencontre de Barcelone, les PSEM ont négocié les accords d'association avec l'Union européenne, sur une base bilatérale.

Partenaires	Conclusion des négociations	Signature de l'accord	Entrée en vigueur
Tunisie	Juin 1995	Juillet 1995	Mars 1998
Israël	Septembre 1995	Novembre 1995	Juin 2000
Maroc	Novembre 1995	Février 1996	Mars 2000
Autorité Palestinienne	Décembre 1996	Février 1997	Juillet 1997
Jordanie	Avril 1997	Novembre 1997	Mai 2002
Egypte	Juin 1999	Juin 2001	-
Liban	Janvier 2002	Avril 2002	Mars 2003
Algérie	Décembre 2001	Avril 2002	Septembre 2005
Syrie	Négociations en cours	-	-

Sources : http://senat.fr/rap/r01-121/r01-121_mono.html#toc34 et

http://europa.eu.int/comm/external_relations/euomed/bilateral_relations.htm

1.2. Les objectifs du processus de Barcelone

Le processus de Barcelone avait plusieurs objectifs, d'abord adopter les relations commerciales issues de cycle de l'Uruguay Round⁵⁷ et de rééquilibrer la politique extérieure de l'UE, alors qu'elle préparait son élargissement vers les pays d'Europe centrale et orientale.

⁵⁷ Uruguay round: huitième série de négociations commerciales multilatérales tenue sous les auspices du GATT (septembre 1986-décembre 1993)

A la différence des autres politiques méditerranéennes de l'UE, ce partenariat se caractérise par:

➤ **La progressivité** : il est prévu un calendrier de libération des droits de douanes des produits industriels.

➤ **L'irréversibilité** : la zone de libre-échange prévue pour 2010, devrait une garantie à l'ouverture du marché européen, ainsi qu'à l'élimination de toutes restrictions aux échanges commerciaux, créant un climat plus favorable pour les investissements potentiels⁵⁸.

➤ **Conditionnalité** : désormais les pays sont tenus de se soumettre aux principes de l'ouverture démocratique et du respect des droits de l'homme.

➤ **La multilatéralisation** : le partenariat permet la mise sur pied d'institutions multilatérales de dialogue: réunion ministérielle générale et sectorielle, réunion du comité..., mais cela n'empêche pas les relations bilatérales de se poursuivre, ni la signature des accords de partenariat entre l'UE et chacun des pays partenaires méditerranéens.

A cela s'ajoute les trois volets du partenariat, dont la paix, la stabilité et la prospérité de la région méditerranéenne figurent parmi les premières priorités de l'Europe.

◆ **Partenariat politique et de sécurité : définir un espace commun de paix et de stabilité**

Le partenariat politique et de sécurité vise à mener un dialogue politique renforcé et régulier, fondé sur le respect des principes essentiels du droit international, et à en arriver à une stabilité interne et externe dans la région euro méditerranéenne. Pour atteindre ces objectifs, il est convenu que l'UE et ses partenaires s'engagent à :

➤ développer l'État de droit et de la démocratie dans leur système politique tout en reconnaissant dans ce cadre le droit de chacun d'entre eux de choisir et de développer librement son système politique, socioculturel, économique et judiciaire.

⁵⁸ BACHARA Khader "Le partenariat euro-méditerranéen vu du sud", L'harmattan centre tricontinental Belgique, L'harmattan Paris, 2001.P23

- intensifier les échanges d'informations sur les questions relatives aux droits de l'Homme et des libertés fondamentales.
- respecter l'égalité des droits des peuples et leurs droits à disposer d'eux même
- respecter l'intégrité territoriale et l'unité de chacun des autres partenaires.
- régler les différends par des moyens pacifiques et lutter contre le terrorisme, la criminalité organisée, le trafic de drogue, le blanchiment de l'argent, le racisme et la xénophobie, la drogue et la corruption.

❖ **Partenariat économique et financier : construire une zone de prospérité partagée**
:

Les participants ont pour but de :

- accélérer le rythme d'un développement socio-économique durable
- améliorer les conditions de vie des populations, augmenter le niveau d'emploi et réduire les écarts de développement dans la région euro-méditerranéenne
- promouvoir la coopération et l'intégration régionale.

Le partenariat économique et financier comporte trois volets. Il vise à instaurer une zone de libre-échange, une coopération et concertation économique et une coopération financière.

❖ **L'instauration d'une zone de libre-échange**

«L'Union Européenne propose aux pays méditerranées l'instauration progressive d'une zone de libre-échange pour les produits industriels, à l'horizon 2012, Les pays méditerranées, encore très protégés et bénéficiant, pour ces produits, de la libre entrée dans l'UE depuis le milieu des années 70, ont donc à opérer unilatéralement leur désarmement douanier. Plus généralement, ils ont engagées pour restaurer les équilibres dans le cadre des Plans d'Ajustement Structurels»⁵⁹.

La zone de libre échange doit être réalisée à travers les nouveaux accords euro méditerranéens et des accords de libre-échange à conclure entre les pays tiers méditerranéens eux-mêmes. L'année 2010 a été retenue comme date objective pour

⁵⁹ Jacques Ould Aoudia et Fatiha Talahita "Le Partenariat Euro Méditerranéen entre libre-échange et réformes structurelles", Revue économie et management , Université de Tlemcen N°4 Mars 2005

instaurer progressivement cette zone qui doit couvrir l'essentiel des échanges dans le respect des obligations découlant de l'organisation mondiale de commerce.

Ce projet devant éliminer les obstacles tarifaires et non tarifaires avec les échanges manufacturés d'ici à 2010. Les produits agricoles et les services sont en revanche exclus des accords⁶⁰.

❖ **Coopération et concertation économique**

Pour développer la coopération économique, les participants:

➤ reconnaissent que le développement économique doit être soutenu à la fois par l'épargne interne, base de l'investissement, et par des investissements étrangers directs. Ils soulignent qu'il importe d'instaurer un environnement qu'il leur soit propice notamment par l'élimination progressive des obstacles à ces investissements, ce qui pourrait conduire aux transferts de technologie et augmenter la production et les exportations.

➤ affirment que la coopération régionale, réalisée sur une base volontaire, notamment en vue de développer les échanges entre les partenaires eux-mêmes, constitue un facteur pour favoriser l'instauration d'une zone de libre échange.

➤ encouragent les entreprises à conclure des accords entre elles et s'engagent à favoriser cette coopération et la modernisation industrielle, en offrant un environnement et cadre réglementaire favorable. Ils considèrent nécessaire l'adoption et la mise en œuvre d'un programme d'appui technique aux PME⁶¹.

➤ Soulignent leur interdépendance en matière d'environnement, qui impose une approche régionale et une coopération renforcée, ainsi qu'une meilleure coordination des programmes multilatéraux existants, en confirmant leur attachement à la convention de Barcelone.

➤ Conviennent de renforcer les capacités propres de recherche scientifique et développement de contribuer à la formation du personnel scientifique et technique.

⁶⁰ Philippe HUGON "Accords de libre-échange avec les pays du sud et de l'est de la Méditerranée au regard du nouveau régionalisme" *Revue économique et management*, Université de Tlemcen N°4 Mars 2005

⁶¹ BACHARA Khader "Le partenariat euro méditerranéen vu du sud", *L'harmattan centre tricontinental Belgique*, L'harmattan Paris, 2001.P211

➤ Convient de promouvoir la coopération dans le domaine statistique afin d'harmoniser les méthodes et d'échanger des données.

➤ S'engager à encourager la coopération entre les collectivités locales en faveur de l'aménagement territoire.

❖ La coopération financière

L'instauration d'une zone de libre-échange et le succès du partenariat euro-méditerranéen dans sa globalité sont tributaires d'un renforcement de la coopération financière et d'un accroissement substantiel de l'assistance financière des crédits. A cet égard les participants constatent :

➤ Que le conseil européen de Cannes a convenu de prévoir pour cette assistance financière des crédits pour la période 1995-1999, sous forme de fonds budgétaires communautaires disponibles. A cela s'ajoutera l'intervention de la BEI sous forme de prêts d'un montant accru, ainsi que les contributions financières bilatérales des Etats membres.

➤ Qu'une coopération financière efficace, gérée dans le cadre d'une programmation pluriannuelle tenant compte des spécificités de chacun des partenaires est nécessaire.

➤ Qu'une gestion macro-économique saine revêt une importance essentielle pour assurer le succès de leur partenariat.

❖ **Partenariat dans les domaines social, culturel et humain : développer les ressources humaines, favoriser la compréhension entre les cultures et les échanges entre les sociétés civiles :**

Le troisième volet du partenariat touche essentiellement au dialogue entre les cultures et aux échanges humains, scientifiques et technologiques pour en arriver à un plus grand rapprochement et à une meilleure compréhension entre les peuples. Une attention spéciale est à cet effet accordée au rôle de la société civile, au respect des droits de l'Homme, au développement de l'État de droit. Initialement, la lutte contre l'immigration illégale était incluse dans ce volet. A ce égard, la déclaration de Barcelone et son programme de travail mettent l'accent sur:

➤ L'importance du dialogue inter-culturel et inter-religieux

➤ L'importance du rôle des médias pour la connaissance et la compréhension réciproque des cultures.

- L'importance du domaine de la santé et développement social ainsi que le respect des droits sociaux fondamentaux.
- Le développement des ressources humaines dans le domaine culturel: échanges culturels, apprentissage des langues, mis en œuvre de programmes éducatifs et culturels respectueux des identités culturelles.
- La nécessité de la participation de la société civile au partenariat euro-méditerranéen et le renforcement des instruments de la coopération décentralisée afin de favoriser les échanges entre les différents acteurs.

Malgré ces objectifs ambitieux, le volet politique et le dialogue multilatéral entre les pays de l'UE et les pays méditerranéens n'a pas donné des résultats satisfaisants. Le processus se trouve presque entièrement bloqué. Ce blocage se manifeste notamment par les difficultés suivantes⁶²:

- L'esprit de partenariat n'a pas conduit à dialogue suffisamment franc sur des questions délicates comme le respect des droits de l'homme, la prévention contre le terrorisme ou l'immigration.
- Certains partenaires montrent des difficultés à accélérer le processus de transition économique et à introduire les réformes nécessaires au respect des obligations stipulées par les accords d'association.
- La mise en œuvre du programme MEDA proprement dit, a été entravée par la complexité des procédures aussi bien au niveau de la communauté européenne que des pays partenaires.

2. LES PERSPECTIVES DE L'ACCORD D'ASSOCIATION UE ET L'ALGÉRIE

Les négociations de l'accord d'association avaient commencé en 1997, ont été arrêtés entre mai 1997 et avril 2000 du fait de la partie algérienne. Les hésitations de l'Algérie portaient sur ses spécificités, politiques (terrorisme), économiques (dépendance par rapport aux hydrocarbures, faiblesse du secteur privé, retard dans la transition économique) et sociales (circulation de personnes).

⁶² *Mémoire de la MST "culture économique et européenne", bilan et perspective du programme MEDA dans le cadre de la coopération économique et politique du processus de Barcelone, par Inés SANCHEZ-KIRCHHOFF,*
<http://www.up.univ-mrs.fr/~wmstcee/oeuvres/memoires2001/p2001-sanchez.pdf>

Depuis, on constate une accélération progressive du processus des négociations et une volonté politique des décideurs algériens de conclure un accord dans les meilleurs délais. Parallèlement, l'Algérie a relancé sa demande d'adhésion à l'OMC et a présenté son offre tarifaire à la CNUCED en février 2001.

L'accord d'association entre l'Algérie et l'Union européenne, a été paraphé 19 décembre 2001, à Bruxelles puis signé le 22 avril 2002 à Valence (Espagne), lors de la cinquième conférence ministérielle euro-méditerranéenne, n'a toujours pas été ratifié. Après cette conférence, l'UE s'est élargie à dix nouveaux pays de l'Europe de l'est, cet élargissement peut avoir des conséquences sur la ratification de l'accord, puis l'Algérie devra peut être renégociés l'accord avec les nouveaux pays membres⁶³. Le parlement algérien semble comprendre que ce retard est du à la situation politique.

Le Ministre des Affaires étrangères⁶⁴ a affirmé lors de la présentation de l'accord d'association avec l'Union européenne aux membres de l'Assemblée populaire nationale que ce retard a permis au pays de s'accorder le temps nécessaire pour préparer son économie à la concurrence. L'accord a été ratifié par l'APN et entrera en vigueur après sa ratification en 2005, par le Conseil de la Nation et par le dernier parlement d'un pays membre de l'UE, les Pays Bas qui ne l'a pas encore fait.

2.1. Les principaux arrangements de l'accord

Les dispositions de l'accord d'association portent sur la libéralisation progressive des échanges, étalés sur une période de 12 ans, à l'issue de laquelle une zone de libre-échange doit être mise en place. Il prévoit en outre un processus de démantèlement des tarifs douaniers relatifs aux produits industriels en provenance de l'UE importés en Algérie comme les produits industriels algériens pourraient être importés librement sur le territoire de l'UE. Pour ce qui concerne un grand nombre de produits agricoles, l'UE a opté pour une libéralisation immédiate des échanges, dès l'entrée en vigueur de l'accord. Une exception a été prévue toutefois pour quelques catégories de produits agricoles

⁶³ AMRIOU T Ghania, "ratification de l'accord d'association Algérie-UE, mai 2004: une échéance à ne pas dépasser", le quotidien d'Oran, mardi 6 janvier 2004, P1

⁶⁴ L'Accord d'association Algérie-UE ratifié par l'APN <http://www.ministredesaffairesetrangeres.dz>

sensibles. L'Algérie, de son côté a consenti à certaines réductions tarifaires substantielles pour les exportations agricoles en provenance de l'UE.

Un autre élément important de l'accord d'association conclu par l'Algérie est la coopération dans les industries extractives et dans l'énergie. L'objectif est de libéraliser progressivement ces secteurs et l'accord prévoit l'élaboration de partenariats entre des sociétés européennes et algériennes en vue de l'exploration, de la production, de la transformation, de la distribution et de la prestation de services dans les domaines de l'énergie et des industries extractives. Cette partie de l'accord est indispensable pour accroître l'investissement direct étranger en Algérie. L'Algérie a déjà adopté une loi prévoyant une libéralisation plus générale du secteur des hydrocarbures.

La coopération sociale et culturelle comprend les mesures garantissant le traitement national des ressortissants de l'Algérie et de l'UE qui ont trouvé un emploi selon des moyens légitimes dans le pays partenaire. En ce qui concerne la mobilité de la main-d'œuvre, les parties se sont engagées à dialoguer en vue d'effectuer des progrès. La priorité sera accordée aux projets et aux programmes qui :

- a)** améliorent les conditions de vie en Algérie;
- b)** aident à créer en Algérie des entreprises dirigées par des travailleurs algériens établis au sein de la Communauté européenne;
- c)** cherchent à promouvoir le rôle de la femme;
- d)** améliorent la protection sociale et les systèmes de santé;
- e)** contribuent au développement du secteur de l'habitation.

La coopération financière envisagée avec l'Algérie comprend diverses mesures, dont :

Faciliter les réformes et moderniser l'économie; améliorer les infrastructures économiques; promouvoir l'investissement privé et les activités créatrices d'emplois; contrebalancer les effets sur l'économie algérienne de la mise en place progressive d'une zone de libre-échange, notamment au moyen d'une restructuration et d'une modernisation

industrielle; et adopter des mesures d'accompagnement des politiques mises en oeuvre dans les secteurs sociaux

Ces actions ont pour objet d'examiner la relation privilégiée de l'UE avec les pays du Maghreb et de réduire le flux des personnes qui émigrent vers l'UE en raison des disparités de revenu et de conditions de vie entre les deux régions.

2.2. Effets de l'accord d'association sur l'économie algérienne

Depuis plusieurs années que l'UE réalise un effort financier et humain important pour soutenir le développement économique et social de PSEM, en destinant des fonds et en établissant des structures de dialogue bilatérales et multilatérales. Ces actions politiques ont pour but de mettre en place les trois domaines de coopération du Processus de Barcelone. Suivant cette philosophie, les aides communautaires sont principalement canalisées à travers le programme MEDA et les crédits de la Banque Européenne d'Investissements qui sont destinés à garantir la stabilité et la croissance économique sur des marchés en pleine transition, en particulier en vue de préparer leur adaptation à la Zone de Libre échange de l'an 2010, afin que les Pays Associés Méditerranéens soient préparés pour la libre circulation des marchandises et des flux de capital, mais qui restreint celle des Algériens auxquels il n'est toujours pas permis de circuler librement dans une zone à laquelle le pays a pourtant adhéré. Il s'agit là d'une véritable discrimination qui peut faire légitimement penser que les accords qui associent pays riches et pays pauvres obéissent beaucoup plus à une logique de domination qu'à une logique de coopération⁶⁵.

L'accord euro-méditerranéen est conclu pour une durée indéterminée. Il vise l'établissement de relations fondées sur le partenariat et la réciprocité.

⁶⁵ Nordine GRIM "L'économie algérienne otage de la politique" Casbah Editions, Alger 2004. P146

3. LES ACTIVITÉS DE LA BEI DANS LES PAYS EURO MÉDITERRANÉEN

La Banque européenne d'investissement (BEI) a été créée en 1958 par le Traité de Rome en tant qu'institution de financement à long terme de l'Union européenne. Ses actionnaires sont les Etats membres, dont les Ministres des finances constituent son Conseil des gouverneurs.

Elle a pour mission de contribuer à l'intégration, au développement équilibré et à la cohésion économique et sociale des États membres de l'UE. Elle emprunte d'importants volumes de fonds sur les marchés des capitaux et les prête à des conditions favorables en faveur de projets contribuant à la réalisation des objectifs de l'UE. Elle adapte en permanence son activité à l'évolution des politiques européennes.

- La BEI jouit de la personnalité juridique et de l'autonomie financière au sein du système institutionnel de l'UE ;
- Elle agit dans le respect strict des meilleures pratiques bancaires et travaille en étroite collaboration avec les milieux bancaires au sens large, que ce soit lorsqu'elle emprunte sur les marchés des capitaux ou lorsqu'elle finance des projets d'investissement.

Depuis octobre 2002, les activités de la Banque européenne d'investissement dans les pays partenaires méditerranéens ont été regroupées sous la Facilité euro-méditerranéenne d'investissement et de partenariat (FEMIP).

La FEMIP marque un tournant dans le partenariat financier entre l'Union européenne et ses voisins du bassin méditerranéen qui remonte à plus de trente ans et a été renforcé dans les années 90 pour appuyer le Processus de Barcelone.

En accord avec la politique de voisinage de la nouvelle Europe élargie, la FEMIP a pour objet d'aider les pays partenaires méditerranéens à relever les défis de leur modernisation économique et sociale et d'une meilleure intégration régionale, en particulier dans la perspective de la création d'une union douanière avec l'UE à l'horizon 2010.

La FEMIP finance en priorité des projets réalisés par le secteur privé, qu'il s'agisse d'initiatives locales ou d'investissements étrangers directs. Il utilise essentiellement trois types de produits : les prêts ; le capital investissement ; les aides non remboursables sous forme d'assistance technique.

Afin de créer un environnement propice au développement de l'entreprise privée, la FEMIP soutient également :

- des projets d'infrastructure ;
- des investissements dans le capital humain ;
- des projets visant spécifiquement la protection de l'environnement.

4. LE PROGRAMME MEDA

Le programme MEDA est appelé à jouer un rôle de catalyseur en ce qui concerne les ajustements structurels macroéconomiques, mais également sur le plan microéconomique, et non pas le rôle du fond structurel.⁶⁶

C'est un instrument financier principal de la Déclaration de Barcelone qui soutient la réalisation des objectifs établis en appuyant la transition économique, et en contribuant à un meilleur équilibre socio-économique et à l'intégration régionale. Il vise à mettre en œuvre les mesures de coopération destinées à aider les pays tiers méditerranéens à procéder à des réformes de leurs structures économiques et sociales et à atténuer les effets du développement économique sur le plan social et environnemental. Il a été institué en 1996⁶⁷, afin d'assurer le financement des projets de coopération bilatérale et régionale dans le cadre du partenariat euro méditerranéen.

4.1. les objectifs du programme MEDA

Le programme MEDA fournit l'aide financière nécessaire à la réalisation des objectifs des Accords d'Association et du Processus de Barcelone. Prenant en

⁶⁶ *Le processus de Barcelone cinq ans après 1995-2000,*

<http://www.euromedright.net/francais/download-fr/barcelone-5ans-fr.pdf>, p 24.

⁶⁷ Règlement (CE) n° 1488/96 du Conseil du 23 juillet 1996 relatif à des mesures d'accompagnement financières et techniques (MEDA) à la réforme des structures économiques et sociales dans le cadre du partenariat euro-méditerranéen. (Journal officiel JO L 189 du 30.07.1996)

considération les domaines prioritaires identifiés pour la politique de développement communautaire, le programme MEDA se concentre sur quelques objectifs clé:

1- Il a pour rôle d'inciter les parties à la transition économique des pays tiers méditerranéens et au développement de marchés ouverts et concurrentiels (la réalisation d'une zone euro-méditerranéenne de libre-échange), tout en encourageant les réformes politiques et sociales chez les partenaires méditerranéens pour la modernisation des entreprises et le développement du secteur privé en mettant tout particulièrement l'accent sur :

- l'appui aux petites et moyennes entreprises (PME) et la création d'emplois ;
- l'ouverture des marchés ;
- l'encouragement des investissements privés, de la coopération industrielle et des échanges commerciaux entre les différents partenaires ;
- la mise à niveau des infrastructures économiques, y compris les systèmes financiers et fiscaux ;
- la consolidation des grands équilibres financiers et la création d'un environnement économique propice à l'accélération de la croissance (soutien à l'ajustement structurel).

2- Il contribue à atténuer les difficultés à court terme qui ne peuvent manquer d'accompagner de tels ajustements, en apportant, notamment, son soutien au développement socio-économique durable à travers:

- la participation de la société civile et des populations à la conception et à la mise en œuvre du développement ;
- l'amélioration des services sociaux (éducation, santé, habitat social, eau, ...) ;
- le développement harmonieux et intégré du monde rural comprenant le développement agricole ;
- le renforcement de la démocratie, des droits de l'homme et de l'État de droit
- la protection et l'amélioration de l'environnement ;
- la mise à niveau des infrastructures économiques notamment dans les secteurs du transport, de l'énergie et de la société de l'information ;
- la promotion des échanges de jeunes et de la coopération culturelle ;

➤ le développement des ressources humaines (formation professionnelle, amélioration de la recherche scientifique et technologique).

4.2. Le bilan du programme MEDA

Le programme MEDA (Mesure D'Accompagnement) tel qu'il est amendé par le règlement n°780/98 du conseil du 7 avril 1998⁶⁸, contient une série de dispositions particulièrement strictes en la matière.

Dans ce contexte, l'argent est alloué sous la forme d'aide non remboursable, et ce contrairement à l'aide financière complémentaire fournie par la BEI, qui se présente sous la forme de prêts remboursables.

Le budget MEDA⁶⁹ était pour la période 1995-1999 de 3,435 milliards d'euros. Pour la période 2000-2006, le budget est de 5,3 milliards d'euros. La Banque européenne d'investissement, de son côté, avait alloué un budget de 4,8 milliards d'euros pour la période 1995-1999. Pour la période 2000-2006, la Banque consacrera 6,4 milliards d'euros au partenariat. La Banque s'est également engagée à dégager 1 milliard d'euros supplémentaires pour les projets transnationaux.

4.2.1. Le programme MEDA I 1995-1999

La totalité des montants prévus pour MEDA I a été engagée. En revanche, 19% seulement de ces crédits avaient fait l'objet de décaissements affectifs en 1999⁷⁰.

La commission européenne a tenté toute fois de minimiser cet état de fait en précisant que ceux-ci, sont les résultats de la mise en œuvre et donc le taux de décaissement suit pratiquement le taux de mise en œuvre. « Les projets réalisés sous MEDA sont de nature pluriannuelle et ils doivent toujours être réalisés dans les quatre à cinq ans après l'engagement financier initial. Pour certains projets le délai peut être plus

⁶⁸ Règlement (CE) n° 780/98 du Conseil du 7 avril 1998 modifiant le règlement n° 1488/96 en ce qui concerne la procédure à suivre pour adopter les mesures appropriés lorsqu'un élément essentiel pour la poursuite des mesures d'appui en faveur d'un partenaire méditerranéen. (journal officiel JO L 113 du 15.04.1998)

⁶⁹ Présentation euromed. http://www.er.vqam.ca/nobel/ceim/gric/IMG/pdf/Presentation_Euromed.pdf

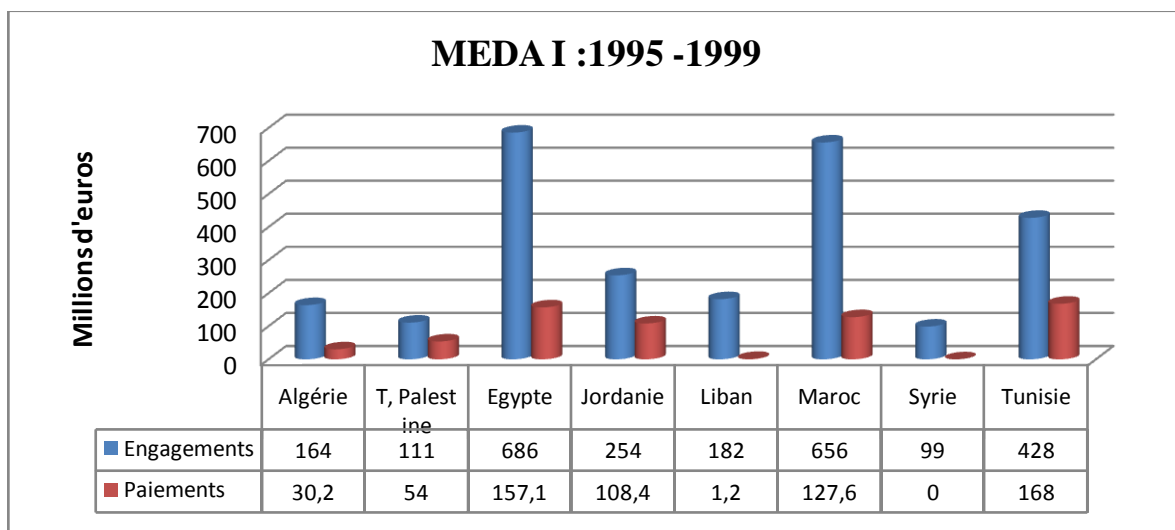
⁷⁰ Commission européenne, DG EuropAid Office de Coopération, 2005

long (jusqu'à six ans), et pour d'autres plus court. Ainsi, nous pouvons nous attendre à des décaissements de l'ordre de 25% des engagements par an. »⁷¹

Ces lenteurs ont favorisé les critiques de plusieurs Etats membre de l'UE, de la commission et des pays méditerranéens. Elles s'expliquaient principalement par des lourdeurs de gestion, une faible capacité d'absorption de la part des pays bénéficiaires, et la nouveauté du programme. A cela s'ajoute que certains accords euro méditerranéens d'association ne sont toujours pas conclus.

Chypre et Malte ont toujours été financées hors des lignes budgétaires de MEDA. Israël ne bénéficie pas de l'aide bilatérale MEDA en raison de leur niveau de développement et de revenu par habitant. La Turquie quant à elle, bénéficie d'instruments d'aides financières spécifiques, liés à son statut de membre candidat à l'adhésion européenne. En revanche, les 8 pays du sud méditerranéen sont éligibles à la coopération financée par le programme MEDA.

Durant la période 1995/1999, la distribution⁷² des engagements bilatéraux s'établissait comme suit :



Source : <http://www.europa.eu.int/comm/europeaid>

⁷¹ BICHARA Khader " Le partenariat euro-méditerranéen vu du sud op.cit, p212

⁷² Rapport du sénat, op.cit, p23, <http://www.europa.eu.int/comm/europeaid>

Les actions de coopération en faveur de l'Algérie menées dans le cadre du programme MEDA I, concernent les enjeux les plus importants de la transition économique. Dans cette période, l'Algérie a bénéficié de seulement 18 % des engagements, relativement faibles (164 millions d'euros)⁷³. La répartition annuelle des engagements communautaires comparativement à l'ensemble du programme MEDA I s'établit comme suit :

MEDA I (Millions d'euros)							
Année		1995	1996	1997	1998	1999	Total
Les engagements	Algérie	-	-	41	95	28	164
	Total MEDA I	173	403	981	941	937	3435
Les paiements	Algérie				30	0.2	30.2
	Total MEDA I	50	155	211	231	243	890

Source : http://www.deldza.ec.europa.eu/fr/ue_med/meda.htm

Sur le plan des paiements, l'Algérie a reçu, durant le programme MEDA I un montant 30.2 millions d'euros.

La Banque Européenne d'Investissement (BEI) a octroyé depuis 1996 un total de 620 millions d'euros de prêts sur ressources propres. Les secteurs ciblés sont essentiellement l'infrastructure énergétique (gazoduc vers l'Europe, lignes électriques), les transports (système de contrôle aérien, tronçon de l'autoroute est-ouest), la gestion de l'eau (barrages) et la protection de l'environnement (dépollution industrielle).

Les fonds engagés pour cette période l'ont été autour de trois axes : l'appui aux réformes économiques ; le développement du secteur privé ; l'équilibre socio-économique et l'environnement et la bonne gestion des affaires publiques.

Les projets prévus dans cette période sont⁷⁴ :

➤ le projet « appui à la PME » 57 millions d'euro, convention de financement signée le 14 novembre 1999. Les ressources affectées au financement de ce projet sont destinées à apporter une assistance technique aux entreprises algériennes. Ce projet prévoit également la mise en place d'un réseau national d'information économique et technique en faveur des PME.

⁷³ "Programme MEDA Algérie", <http://algerian-embassy.be/dz-ue-coopfinan/dz-ue-copfinan-index.htm> 24/03/2004, p1

⁷⁴ MELBOUCI Leila "Impact du nouvel environnement sur les PME/PMI Algériennes" op.cit, p337

➤ le projet « appui à la restructuration industrielle et la privatisation » 38 millions d'euro, convention de financement signée le 02 novembre 1999⁷⁵. Ce projet porte sur des actions d'assistance technique au bénéfice des sociétés de gestion des participants, du ministère de l'industrie et de la restructuration et du ministère de la participation et de la coordination des réformes. Il vise l'amélioration de l'environnement des entreprises publiques et le développement de leur compétitive et porte au programme de privatisation.

➤ le projet « appui au secteur financier et bancaire » 23.25 millions d'euro, convention de financement signée le 13 août 2000. Les actions prévues dans le cadre de ce projet sont destinées à accompagner la réforme du secteur financier en Algérie. Elles visent aussi le développement du marché des capitaux et la modernisation du secteur bancaire en Algérie.

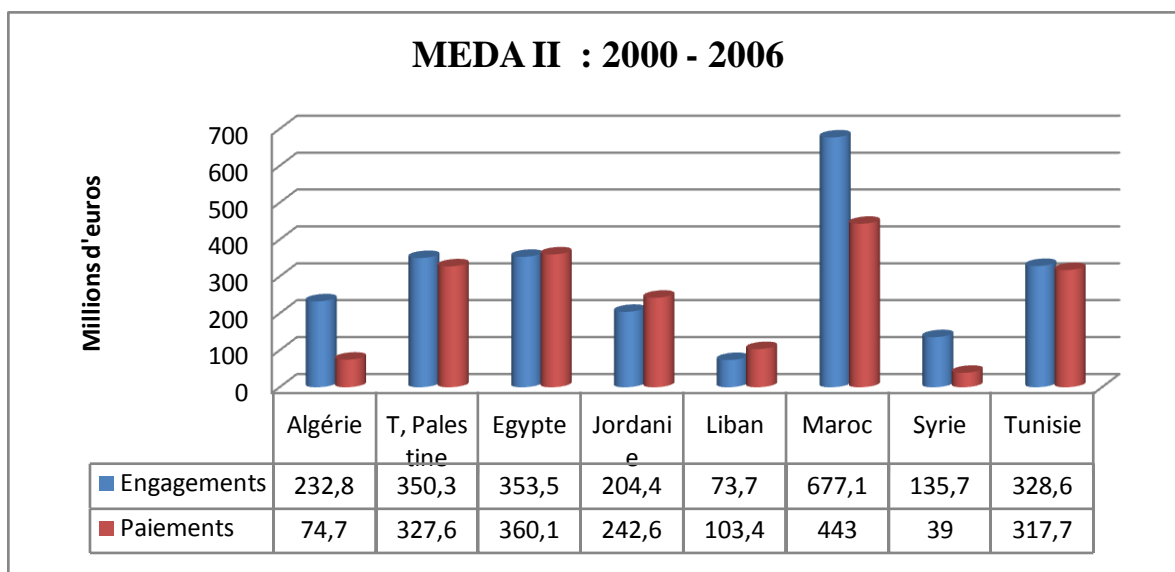
4.2.2. Le programme MEDA II 2000-2006

Dans le cadre du programme MEDA II, l'UE a décidé de modifier les modalités de gestion pour en améliorer l'efficacité, et accompagner de façon plus dynamique la mise en œuvre des objectifs du partenariat euro-méditerranéen. Le nouveau règlement MEDA II⁷⁶ a été adopté sous la présidence française le 27 novembre 2000. Il couvre une durée de sept ans (2000/2006).

Le montant de références financières pour cette période s'élève à 5.350 milliards d'euro. La proposition de règlement MEDA II avait pour objectif de refondre les dispositions techniques de la coopération euro méditerranéenne, vu la complexité des procédures du programme MEDA I. Il s'agit ici des pouvoirs attribués à la commission et aux Etats membres, dans le cadre des procédures décisionnelles. L'exposé des motifs de la proposition du règlement MEDA II est très symptomatique de l'ampleur des problèmes techniques. Cette procédure de gestion retenue dans le cadre de la proposition de règlement de MEDA II présente la particularité d'être plus souple que la procédure de réglementation retenue dans le cadre de MEDA I.

⁷⁵ "Programme MEDA Algérie", <http://algerian-embassy.be/dz-ue-coopfinan/dz-ue-copfinan-index.htm> 24/03/2004

⁷⁶ Règlement (CE) n° 2698/2000 du conseil du 27 novembre 2000 relatif à MEDA II (journal officiel L311 du 12/12/2000)



Source : <http://www.europa.eu.int/comm/europeaid>

Pour le MEDA II qui couvre la période 2000-2006, l'Algérie a bénéficié d'un financement pour des projets⁷⁷ suivants:

- le projet « d'appui à la réforme des postes et télécommunications » 17 millions d'euro, convention signée le 12 janvier.

- le projet « appui à la mise à niveau du système de formation professionnelle » 60 millions d'euro-convention de financement signée le 14 mars 2002. Ce programme vise à accroître les capacités du système de formation professionnelle à répondre aux besoins des individus et des entreprises par une meilleure adaptation de l'offre de formation à la demande sociale et économique.

- le projet « appui au développement socio-économique dans le nord-est de l'Algérie » 50 millions d'euro, convention de financement signée en avril 2002. Ce projet comporte plusieurs volets économiques tels que les travaux d'utilité publique à haute intensité de main d'œuvre, la micro-entreprise, le développement communautaire, ainsi le renforcement institutionnel de l'agence du développement social.

- le projet « appui aux journalistes et aux médias algériens » 5 millions d'euro, convention de financement signée le 12 janvier 2001. Il contribuera au renforcement du

⁷⁷ "Programme MEDA Algérie", <http://algerian-embassy.be/dz-ue-coopfinan/dz-ue-copfinan-index.htm> 24/03/2004, p1

rôle de la presse privée dans la dynamique de démocratisation de la société algérienne, le perfectionnement professionnel des journalistes et l'amélioration du statut.

➤ le projet « appui à la modernisation de la police » 8.2 millions d'euro, convention de financement signée le 12 janvier 2001. Le projet vise l'amélioration des connaissances dans le domaine des sciences criminelles, la formation en Algérie et à l'étranger des agents de police.

➤ Appui au développement de la pêche artisanale dans l'ouest et le centre de l'Algérie 15,6 millions d'euros.

➤ Appui aux associations algériennes de développement 5 millions d'euros.

➤ Gestion des déchets solides (5 millions d'euros).

➤ Réhabilitation des zones sinistrées par le terrorisme (14 millions d'euros).

➤ Réforme de l'Education (17 millions d'euros).

➤ Réforme de la Justice (15 millions d'euros).

➤ Participation au programme Tempus (4 millions d'euros). Ce programme vise à réformer et à moderniser le système d'enseignement supérieur en développant la coopération inter-universitaire entre les pays de l'UE et les pays bénéficiaires.

Conclusion

L'Algérie a adopté une vaste politique de l'économie par l'ouverture de son marché afin de renforcer sa position dans l'économie mondiale dont elle a signé plusieurs accords internationaux dans le but de s'intégrer avec les états et protéger les investissements comme l'arbitrage international et l'accord du partenariat...etc. Tout cela va renforcer sa place et son pouvoir à attirer l'investissement étranger direct dans son plus large volume à l'avenir, et principalement si elle accélère le processus des réformes économiques sur tous les plans sachant qu'elle dispose de moyens financiers importants actuellement. Mais il reste un grand déficit à relever qui est l'exportation hors des hydrocarbures.

Malgré cela, la plus grande consécration des efforts de l'Algérie serait son entrée à l'OMC qui est déjà amorcé par l'accord d'association avec l'Union européenne de zone de libre-échange qui est une approche vers le démantèlement des droits de douane entre l'Union européenne et l'Algérie. Ces dispositions tarifaires sont appliquées pour l'exportation des produits algériens vers l'Union européenne et pour les importations de la communauté européenne vers l'Algérie. Les produits principalement concernés sont industriels et agricoles.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

L'Algérie est sortie d'une économie de type planifié pour se diriger vers une économie de marché, avec l'appui des puissances européennes et occidentales. Cette remise à niveau a favorisé la reprise de la croissance et la multiplication des réformes.

C'est à ce moment où le Gouvernement algérien avait engagé une série de réformes à la fois structurelles et institutionnelles, visant à rétablir, stabiliser les équilibres macroéconomiques et financiers et organiser la libéralisation de l'économie, en commençant par la levée du monopole sur le commerce extérieur.

Ces changements ont permis l'émergence et le développement d'un secteur privé, longtemps marginalisé (notamment dans l'agroalimentaire et les services). En revanche, les secteurs manufacturiers ont continué à recevoir des subventions importantes dans le cadre d'une politique de restructuration industrielle. Parallèlement, un vaste programme de privatisations a été mis en place, mais le bilan est, à ce jour, encore mitigé : la situation financière des entreprises publiques ainsi que leur taille, l'absence d'une stratégie cohérente, les résistances internes (cadres des entreprises et syndicats) et, enfin, l'absence de visibilité pour les investisseurs ont entraîné de nombreux retards.

On constate finalement que la gestion par l'Etat de l'économie nationale est un désastre. Il est temps de libérer rapidement, c'est-à-dire aujourd'hui, avant demain, les secteurs qui peuvent prendre leur envol dans le cadre du marché. Et cela passe nécessairement par leur privatisation

Concernant l'OMC qui est une voie vers la libéralisation des échanges, permettra à l'Algérie après son adhésion la création d'un environnement plus favorable aux IED et créera de nouvelles opportunités d'investissements. L'adhésion de l'Algérie à l'OMC représente un objectif de première importance pour le pays.

En conclusion, l'accession de l'Algérie à l'OMC et l'Accord d'association avec l'UE constituent des priorités pour son intégration dans l'économie mondiale qui est affirmée comme un moyen de sortie de la dépendance des hydrocarbures et d'amélioration de niveau de vie des populations.

DEUXIEME PARTIE :**LE DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES
ETRANGERES EN ALGERIE**

INTRODUCTION	59
<u>CHAPITRE 3 :</u>	
POURQUOI UNE ENTREPRISE CHOISIT-ELLE DE SE DÉVELOPPER À L'INTERNATIONAL	61
<u>CHAPITRE 4:</u>	
LE CLIMAT D'INVESTISSEMENT ÉTRANGER EN ALGÉRIE	74
<u>CHAPITRE 5 :</u>	
LA STRATÉGIE D'INTERNATIONALISATION DU PRODUIT	118
<u>CHAPITRE 6 :</u>	
LES MODES DE PRÉSENCE	138
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE	165

INTRODUCTION

L'internationalisation croissante et surtout la saturation des marchés nationaux conduisent les entreprises à rechercher de nouveaux marchés⁷⁸ et à s'orienter vers les pays en voie de développement sans oublier que les échecs ou les désengagements d'entreprises à l'étranger ne sont pas rares et traduisent souvent une mauvaise appréciation du marché. Mais sans éliminer totalement la notion de risque, l'entreprise peut essayer de les atténuer. Alors la recherche d'information va être une étape importante dans la préparation de l'internationalisation.

Avant que l'entreprise ne puisse pénétrer un marché étranger, elle doit établir une stratégie détaillée et préciser quelle est son approche globale du produit ou de la stratégie marketing, quel est le mode d'entrée qu'elle décide d'adopter et quel type de marchéage elle désire mettre en place. Bien entendu, le processus d'entrée sur les marchés internationaux n'est pas toujours planifié avec suffisamment de prudence et méticulosité. Une entreprise est parfois emportée par les événements, ou saisit une opportunité éphémère sans rien planifié au préalable. Il demeure cependant prudent pour la majorité des entreprises de prévoir le cours des événements, car les erreurs peuvent coûter cher. Donc il est essentiel pour les entreprises envisageant d'entrer sur les marchés internationaux de savoir exactement ce qu'elles veulent afin qu'elles puissent déterminer quel sera le marché de leur choix, leur mode d'entrée et leur stratégie marketing⁷⁹. De ce fait on doit répondre aux questions suivantes :

- Pourquoi une entreprise s'internationalise ?
- Comment évaluer le marché algérien sur lequel s'implanter ?
- Jusqu'où faut-il adapter sa stratégie marketing aux conditions locales ?
- Quels sont les différents modes d'accès au marché algérien ?

Ce sont les questions aux quelles nous tacherons de répondre dans cette partie.

⁷⁸ Valérie Boronad, Frédéric Didierlaurent, Laure Lavorata, Martine Massabie-François, Elisabeth Poulain "Commerce international Marketing et Négociation" édition Vincent DUPIN, Bréal, Rosnay, 1998.

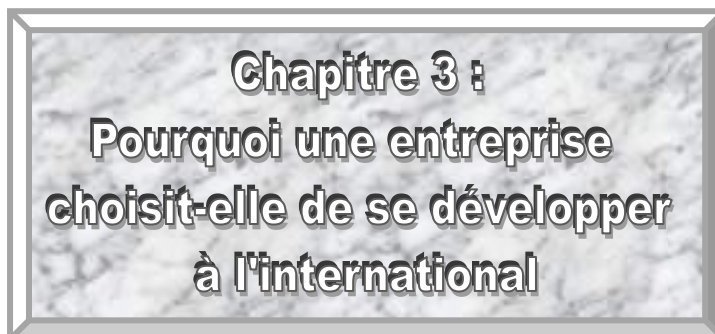
⁷⁹ Andrew Harrison, Ertugrul Dalkiran, Ena Elsey « Business international et mondialisation »

Donc, avant de décider de se lancer sur un marché étranger, l'entreprise doit absolument évaluer sa capacité à s'internationaliser et son degré de préparation au marché mondial, c'est ce qu'on va présenter dans le premier chapitre.

Dans le deuxième chapitre, nous traiterons de l'implantation ou le développement d'une entreprise étrangère sur le marché algérien pour lequel elle dispose une excellente connaissance (La distance entre l'entreprise et son marché, les différences d'habitudes et de cultures, la qualité des données augmente les difficultés et les indicateurs macroéconomiques).

Après avoir sélectionné un marché cible, nous verrons dans le troisième chapitre quand une entreprise choisit d'exporter un produit existant, elle doit s'interroger dans quelle mesure il est opportun de standardiser ou d'adapter les différents éléments composant ce produit (taille, couleur, emballage, marque, service après-vente, ...). En d'autres termes, peut-il être vendu tel quel ou nécessite-t-il des adaptations ?

A travers le quatrième chapitre, nous allons devoir mettre en place les modes de pénétration du marché algérien



Chapitre 3 :
Pourquoi une entreprise
choisit-elle de se développer
à l'international

Le ralentissement de la croissance ou d'autres types de difficultés sur un marché national peut pousser une entreprise à avoir une stratégie proactive dans sa recherche de nouveaux débouchés à l'étranger.

L'internationalisation d'une entreprise revêt de multiples aspects mais peut s'appréhender d'une manière générale, comme l'intrusion d'une firme sur des territoires géographiquement, culturellement, économiquement et juridiquement différents de ceux de son marché national dont ils sont séparés par des frontières multiformes (tarifaires, sanitaires, administratives, fiscales et réglementaires)

La volonté d'accéder à de nouveaux marchés révèle les transformations récentes des modalités d'organisation de l'économie mondiale.

La mondialisation est parmi la grande révolution du dernier quart de siècle qui est un phénomène aux dimensions multiples au cœur duquel se trouve l'internationalisation des entreprises qui contribuent par leurs échanges au commerce mondial. A ce moment, chaque nation cherche à captiver les investissements des entreprises internationales par leurs excellentes conditions.

Dans ce chapitre, nous allons identifier les grands principes qui permettront aux entreprises de prendre des décisions de manière systématique et raisonnable.

Section 1: La notion d'internationalisation

On parle d'internationalisation lorsqu'une entreprise acquiert en dehors de son territoire d'origine des capacités de commercialisation ou de production. Il peut s'agir de la création d'unités nouvelles ou du rachat d'unités existantes (Les prises de participation dans des entreprises existantes sont considérées comme des investissements directs à l'étranger (IDE) si elles dépassent 10 % du capital). Il est donc nécessaire pour comprendre ce phénomène de détailler de diverses raisons qui peuvent pousser une entreprise à étendre son activité à l'international, et quels sont les risques encourus?

Il s'agira ensuite pour une entreprise d'évaluer son aptitude à exporter dont le dirigeant va devoir faire le point sur sa capacité afin d'atteindre le marché ciblé. Il est donc primordial, qu'avant de s'internationaliser, une entreprise doit faire un diagnostic export.

À ce titre, le diagnostic export est un outil d'analyse critique et d'aide à la décision. Il permet d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise⁸⁰ :

- ❖ Ses forces (compétences, ressources, connaissances propres, savoir-faire) sur lesquelles elle peut s'appuyer pour faire face aux risques et difficultés associés à une opération d'exportation ;
- ❖ Ses faiblesses au niveau des ressources et compétences internes qui doivent faire l'objet d'une amélioration pour augmenter ses chances de réussite sur les marchés export.

Cette analyse des compétences de l'entreprise doit être réalisée régulièrement et dans un premier temps sans faire référence à un marché particulier.

⁸⁰ Valérie Boronad, Frédéric Didierlaurent, Laure Lavorata, Martine Massabie-François, Elisabeth Poulain "Commerce international Marketing et Négociation" édition Vincent DUPIN, Bréal, Rosnay, 1998.

I. LES FACTEURS QUI POUSSENT LES ENTREPRISES À S'INTERNATIONALISER

Toute entreprise poursuit des objectifs : ceux de se développer et de faire des profits, pour cela il faut qu'elle songe à l'expansion de son activité. Cette dernière se réalise forcément par l'internationalisation de l'entreprise.

Donc, les raisons qui peuvent amener une entreprise à s'internationaliser sont nombreuses et peuvent être classées en quatre facteurs⁸¹.

1.1. Les facteurs commerciaux

Jusqu'au début des années 1990, la taille de l'entreprise a pratiquement été acceptée comme étant le facteur déterminant de l'internationalisation. Il est important de préciser que les premières études sur l'internationalisation portaient principalement sur de grandes entreprises.

La taille du marché national serait un facteur beaucoup plus important que celle de l'entreprise. En effet, les entreprises œuvrant dans un marché intérieur très vaste; ont relativement moins de raisons de s'internationaliser que leurs consœurs œuvrant dans un marché intérieur restreint. Dans un pays où le marché national est très restreint, en somme, l'internationalisation est souvent la seule façon d'assurer la croissance de la firme. Dans cette perspective, la taille de l'entreprise pourrait fort bien être une conséquence plutôt qu'une cause de l'internationalisation au sens où elle permet une croissance qui ne serait pas possible dans un marché national restreint.

➤ Vu la taille restreinte du marché domestique couvert en sa totalité, l'entreprise se dirige vers les marchés étrangers comme unique opportunité de croissance.

➤ La saturation du marché national par les sociétés concurrentes pousse les entreprises à prospecter d'autres marchés moins saturés.

➤ La stabilité de la demande sur le marché local amène l'entreprise vers les marchés d'avenir puisque la demande reste croissante dans d'autres pays.

➤ Lorsque les ventes de l'entreprise connaissent de fortes variations saisonnières, celle-ci cherchera des débouchés vers des marchés où les produits pourront s'écouler hors saison⁸².

⁸¹ C, PASCO – BERHO "Marketing international" op, cit

➤ Pour la spécialisation de l'entreprise dans certaines activités, le marché ne peut se limiter à un territoire national en raison du faible nombre d'acheteurs probables.

1.2. Les facteurs financiers

➤ Pour la recherche d'économies d'échelle et pour une entreprise qui produit de grandes quantités, ses coûts de revient unitaires baissent et les prix compétitifs s'améliorent. Pour cela, l'entreprise doit multiplier les débouchés des produits ainsi fabriqués et donc accroître le nombre de marchés qu'elle exploite.

➤ L'investissement à l'étranger apparaît souvent comme le meilleur moyen de l'abaissement des coûts de production particulièrement à travers l'utilisation d'une main-d'œuvre et de la fiscalité.

➤ Une implantation à l'étranger donnant un accès direct à une source de matière première permet d'assurer un approvisionnement à moindre coût et peut permettre à l'entreprise d'avoir accès à une technologie ou à des compétences qui ne sont pas disponibles dans son pays d'origine.

1.3. Les facteurs d'environnement

➤ Après la création du Système Monétaire International (SMI), du GATT puis de l'OMC, le décloisonnement des marchés est devenu possible.

➤ La multiplication des accords de libre-échange et l'ouverture des frontières des pays contribuent à accélérer l'internationalisation.

➤ Le développement des moyens de communication internationaux, des mouvements de populations et l'uniformisation des goûts autour de modèles transnationaux de plus en plus fréquent permettent de multiplier les opportunités d'affaires à l'étranger et de faciliter les ventes internationales.

1.4. Les facteurs d'opportunité

Lors d'une manifestation commerciale et en répondant à un appel d'offre ou une demande de renseignement, l'entreprise peut découvrir que ses produits sont sollicités à l'étranger.

⁸² V. Boronad, F. Didierlaurent, L. Lavorata, M. Massabie-François, E. Poulain "Commerce international Marketing et Négociation" op, cit p14

- L'internationalisation est plus dominée par des processus basés sur l'opportunité ainsi que l'exportation.
- Le fait d'avoir vécu à l'étranger, de parler les langues étrangères et son degré de connaissance de l'exportation, les dirigeants sont motivés.

Tous les contacts de l'entreprise avec son environnement peuvent être porteurs d'opportunités d'affaires.

2. LES AVANTAGES ET LES RISQUES DE L'INTERNATIONALISATION

Pour qu'une entreprise décide d'exporter ou de s'implanter à l'étranger, il faut qu'elle y trouve un avantage lié à une imperfection de marché. Cela peut être un avantage de coût (une main-d'œuvre moins chère, par exemple, puisque la mobilité internationale du travail est faible), l'accès à une ressource propriétaire (technologie, information sur la demande) ou simplement l'accès à un marché protégé des importations par des barrières institutionnelles.

Même si l'internationalisation est devenue une nécessité, les risques qui y sont attachés n'ont paradoxalement jamais été aussi grands. L'endettement excessif de nombreux pays et les crises financières qui en résultent, l'instabilité politique, les obstacles aux échanges internationaux, les droits de douane dissuasifs, les barrières réglementaires à l'entrée des produits, la corruption et le « piratage » des technologies constituent autant de freins à l'internationalisation des activités⁸³.

2.1. Pour l'entreprise

Les activités internationales impliquent une prise de risque supplémentaire qui augmente avec la distance géographique et la diversité culturelle ce qui oblige l'entreprise à prendre en compte les problèmes qui proviennent de la situation économique ou politique d'un pays⁸⁴. Alors quels sont les avantages pour lesquelles une entreprise

⁸³ Kotler & Dubois « Marketing Management » 11ème édition . Edition Française réalisée par Delphine MANCEAU.

⁸⁴ Andrew Harrison, Ertugrul Dalkiran, Ena Elsey « Business international et mondialisation »

devrait se développer à l'étranger? Et quels sont les principaux risques auxquels l'entreprise est souvent exposée dans le cadre de sa démarche à l'international ?

2.1.1. Les avantages

➤ Vu les faibles salaires et les avantages fiscaux de quelque pays, les entreprises obtiennent un taux de profit plus élevé que dans leurs pays d'origine, ce qui rend une bonne rentabilité des capitaux.

➤ L'entreprise qui veut se développer sans risquer de s'éloigner de sa spécialité trouve plus facile de s'étendre en direction de l'extérieur.

➤ Beaucoup d'entreprises s'installent à l'étranger pour y exploiter des sources de matière première ou d'énergie (pétrole, métaux, ...), dans d'autres cas, l'installation pour une entreprise sur le sol étranger est nécessaire pour avoir accès au marché, et pour le contrôler.

➤ L'entreprise qui s'internationalise en s'implantant directement sur le sol étranger connaît mieux son marché, ses clients éventuels et ses concurrents.

➤ D'un côté, la firme offre des produits et demande des facteurs de production pour les fabriquer; ceux-ci doivent pouvoir être acquis aux coûts les plus faibles pour qu'elle reste compétitive. De l'autre côté, le pays offre des facteurs de production au travers de ses dotations de facteurs et de leur productivité (quantité et qualité des facteurs), il demande également des produits par l'intermédiaire des consommateurs (quantité et qualité des biens).

2.1.2. Les risques

L'exercice ne se limite pas à une traditionnelle étude de marché, mais doit englober l'étude complète de tous les risques auxquels l'entreprise est susceptible de se trouver confrontée une fois sur le terrain, sans oublier la prise de toutes les mesures de prévention.

➤ Le champ est vaste et couvre beaucoup d'aspects comme celui du contrôle de qualité, de la qualification de la main-d'œuvre, des habitudes de gestion de l'entreprise,

du niveau du parc des outils de production et de la criminalité économique (contrebande, corruption,...)

➤ S'il y'a une instabilité politique dans le pays, indépendance du pouvoir régional par rapport au pouvoir central, l'existence et le rôle de groupes armés non étatiques.

➤ Connaître le positionnement des syndicats dans la vie politique et économique, les conditions de travail dans les entreprises et les salaires pratiqués.

➤ Connaître les conditions climatiques, sismiques et les lois sur l'environnement.

➤ Tout ce qui concerne la criminalité (vol ; kidnapping...) la sécurité industrielle, la sécurité des personnes (la circulation routière par exemple) et l'existence des lois qui protègent l'étranger.

➤ La concurrence peut facilement copier la recette de la réussite de l'entreprise. Une fois que le concept a fait ses preuves sur un marché, les concurrents peuvent facilement le reproduire au prix d'un investissement relativement faible.

2.2. Les pays d'accueil

2.2.1. Les avantages

➤ Le développement de la production globale des multinationales dans les pays d'accueil a souvent pour conséquence directe la création de revenus et l'emploi, pour conséquence indirecte le développement et l'amélioration des sphères régionales et sectorielles.

➤ L'internationalisation peut également contribuer à l'amélioration de la balance des paiements des pays d'accueil, notamment en produisant des biens importés auparavant, et qui peuvent dès lors être exportés.

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

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

➤ L'implantation d'une nouvelle firme étrangère permet au pays d'accueil de voir croître ses recettes fiscales.

2.2.2. Les risques

On ne peut pas négliger les effets négatifs de la multinationalisation sur le pays d'accueil et qui peuvent être résumés en quelques risques :

- La divergence entre les intérêts de la firme implantée et ceux de la nation.
- L'élargissement des inégalités sociales.
- Il existe également un risque que les investissements des multinationales conduisent à l'éviction de l'investissement national et à une fuite des capitaux qui pourraient mettre en danger les perspectives de croissance à long terme du pays.
- L'influence culturelle des multinationales est un sujet controversé et suscité l'indignation nationale quant à leur présence et à leurs comportements dans leurs pays d'accueil. En introduisant de nouvelles technologies et de nouvelles méthodes de travail et en remettant en cause la conception du management, les multinationales sont à l'origine de changements culturels dans leurs pays d'accueil.
- L'impact sur les fournisseurs locaux peut parfois être limité si l'entreprise est intégrée verticalement et qu'elle produit elle même la plupart des éléments et des composants.
- Les entreprises ne s'implantent que pour détourner les barrières douanières ce qui remet en cause l'avantage de transfert technologique.

2.3. Les pays d'origine

- L'investissement à l'étranger peut être bénéfique puisqu'il assure des sources d'approvisionnement à moindre coût ce qui permet de restaurer la compétitivité du produit final ou d'assurer la survie de certains segments de production. Il entraîne aussi une concurrence étrangère plus forte qui utilise les mêmes technologies de production mais bénéficie de coûts salariaux plus faibles. Les industries basées sur la main-d'œuvre sont alors condamnées dans les pays industrialisés à cause de leur développement social.
- Le transfert des activités permet à chaque nation de se concentrer sur les activités dans lesquelles elle dispose d'un avantage relatif ce qui entraîne une élévation du niveau de revenu réel de la population.

Section 2: Le cadre de décisions

Selon Andrew Harrison⁸⁵, Deux étapes importantes doivent précéder la planification officielle d'une stratégie d'expansion internationale : l'évaluation de l'entreprise et l'évaluation de l'environnement extérieur. Ces deux éléments constituent ce que l'on appelle souvent " analyse SWOT⁸⁶"(forces, faiblesses, opportunités, menaces).

La décision devra également tenir compte des possibilités financières de l'entreprise, du comportement de ses concurrents, et de la pertinence de ses différentes stratégies d'entrée entre autre. Lorsqu'elle envisage une expansion internationale, une entreprise doit faire correspondre sa stratégie internationale avec ses objectifs et évaluer à la fois ses points forts et ses points faibles, ainsi que les opportunités et les risques que des activités à l'étranger pourraient impliquer. Il lui alors à sélectionner un marché approprié et à adopter une stratégie marketing adaptée. »⁸⁷

1. LES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE

Les dirigeants d'entreprises qui cherchent à s'attaquer à de nouveaux marchés étrangers, ou à améliorer leurs performances sur leurs marchés actuels, souhaitent à la fois atteindre les niveaux de parts de marché fixés, les niveaux d'investissement, et le taux de rendement qu'elle désire, mais surtout d'améliorer leurs marges et leurs profits. Donc les objectifs indiquent ce à quoi l'entreprise veut parvenir ?

L'entreprise peut avoir pour seul objectif d'augmenter son chiffre d'affaires à l'étranger afin d'écouler des surplus de production, ou de conquête durable de parts de marché à l'étranger, ou de produire moins cher (des pays dit à bas salaires et où les taxes ne sont pas très importantes. Des pays à l'origine du problème de délocalisation).

Alors, on distingue quatre types d'objectifs :

◆ Objectif d'expansion

⁸⁵ Andrew Harrison, Ertugrul Dalkiran, Ena Elsey « Business international et mondialisation »

⁸⁶ SWOT : " Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats"

⁸⁷ Andrew Harrison, Ertugrul Dalkiran, Ena Elsey « Business international et mondialisation »

Il se concrétise par des objectifs de présence sur certains marchés, dans un but de croissance, de conquête de position dominante, de développement international ou d'augmentation de part de marché. Pour répondre à cet objectif, une firme peut choisir d'acquérir une entreprise existante, de créer une nouvelle entreprise ou de s'associer avec un partenaire.

◆ **Objectif de rentabilité**

Il entraîne des objectifs de rentabilité du capital investi, de minimisation des coûts ou d'enrichissement des actionnaires. Ces objectifs peuvent pousser la firme à s'implanter sur des nouveaux marchés étrangers « porteurs » à fort taux de croissance et de rentabilité. Pour répondre à l'objectif de rentabilité, la firme peut installer des usines sur place, acheter à des sous-traitants locaux, installer des filiales locales ou importer de la technologie.

◆ **Objectif d'opportunités**

Il apparaît à travers l'utilisation des occasions plus profitables dans les pays étrangers, l'accès aux méthodes et aux connaissances étrangères ou le renforcement des compétences en recherche et en gestion. La notion d'implantation à l'étranger est souvent associée à l'exploitation d'avantages compétitifs spécifiques ou le contournement de barrière à l'entrée.

La firme multinationale se constitue pour compenser les imperfections du marché, contourner les obstacles à l'exportation de ses produits. Pour répondre à cet objectif d'opportunité, une firme multinationale peut décider de s'associer avec une entreprise possédant du savoir-faire, créer sa propre entreprise ou acquérir une entreprise déjà existante à l'étranger.

◆ **Objectif de contrôle**

Dans la plupart des cas où les entreprises ont manifesté une forte préférence en faveur des filiales dont elles détiendraient la totalité du capital, la question du maintien du contrôle a présenté une très grande importance. Le besoin qu'éprouve l'entreprise multinationale d'exercer un contrôle sur les décisions des filiales implantées à l'étranger est le facteur commun qui a amené certains types de sociétés à préférer gérer leurs

opérations à l'étranger par le biais d'unités dont elles avaient la pleine propriété. À partir du moment où l'entreprise a une stratégie qui ferait de la présence du partenaire local une source de conflits sur les politiques qui étaient indispensables pour barrer la route à la concurrence, la société manifeste une forte préférence pour les filiales dont elle pourrait contrôler la prise de décision.

2. L'EXPÉRIENCE ET LA DISPONIBILITÉ DES RESSOURCES D'UNE ENTREPRISE

Il s'agit des ressources financières, humaines, des compétences commerciales, et de l'expérience de l'entreprise sur les marchés étrangers.

En premier lieu, la taille de l'entreprise qui permettra d'évaluer les moyens dont elle dispose, mais aussi sa capacité de production et sa maîtrise des coûts de fabrication et la capacité commerciale de l'entreprise à s'attaquer à de nouveaux marchés pourront être diagnostiquées ici.

En second lieu, les aspects financiers qui devront être prises en compte: La capacité à financer sur une longue période des investissements tels que filiale commerciale, unité d'assemblage ou de fabrication à l'étranger; la marge bénéficiaire indiquera quelles sont les charges d'exploitation supplémentaires que l'exportateur peut surmonter; et enfin la situation de la trésorerie, qui sera primordiale pour évaluer les délais que l'entreprise est prête à attendre avant les premières retombées monétaires de ses ventes.

Le mode choisi pourra dépendre de la connaissance qu'a l'exportateur des activités internationales en général et du marché visé en particulier. Si cette expérience est forte, il pourra envisager un contrôle total et des investissements sur place ; en revanche, s'il s'agit d'une première approche, les investissements seront limités dans un premier temps et l'entreprise aura tout intérêt soit à sous traiter ses opérations, soit à s'appuyer sur un partenariat lui procurant une compétence locale.

Pour mener une réflexion approfondie avec les réseaux de commercialisation sur l'adaptation de l'offre aux besoins des marchés, pour rentabiliser rapidement les

investissements sur les marchés étrangers, l'entreprise va se donner les moyens de gérer ces marchés et non simplement exporter.

Gérer des marchés internationaux signifie : se fixer des objectifs de marges, de résultats, de parts de marchés et trouver les moyens les mieux adaptés pour les atteindre. Des marges et des bénéfices supplémentaires peuvent être rapidement générés par une meilleure gestion des réseaux internationaux de commercialisation.

3. LES CONTRAINTES ET LES OPPORTUNITÉS DE L'ENTREPRISE

Les attraits du marchés, la présence de barrière tarifaire et non tarifaires, les lois fiscale et de l'investissement, la stabilité politique, etc. sont prises en compte dans le choix du mode de pénétration des marchés extérieur.

Le marché local dépasse la taille critique de production efficace. Plus le marché local est important, plus une production locale générera des économies d'échelle, tout en permettant de maintenir les coûts de transport et de droits de douane à un niveau minimal. On se référera à *l'entrée sur le marché américain du fabricant japonais de pneus Bridgestone, qui a préféré acquérir des unités de production locales de Firestone plutôt que d'importer des pneus du Japon.*

Les frais de transport et les droits de douane liés aux importations dans le marché cible sont tels qu'ils annulent tout avantage de coût d'une production extérieure. C'est pour cette raison que des cimentiers tels que Cemex et Lafarge Coppée font largement appel à la production locale dans tous les pays où ils sont installés.

Le besoin d'adapter le produit au marché local est élevé. L'adaptation nécessite à la fois une parfaite connaissance des besoins du marché local et la capacité d'intégrer cette connaissance dans les décisions relatives à la conception et à la production. Avec une localisation de la production sur le marché cible, l'entreprise est en meilleure position pour répondre avec précision et efficacité aux besoins locaux.

Une législation et une fiscalité favorable aux investissements étrangers, des coûts de main d'œuvre avantageux, peuvent encourager ce type de décision alors que l'existence des risques politiques sera dissuasive.

Les habitudes de la clientèle, ses exigences, sa localisation sont autant d'éléments à intégrer dans le processus décisionnel.

Conclusion

L'importance des avantages que procure l'internationalisation aux différents intervenants que ce soit l'entreprise, le consommateur, le pays d'origine ou le pays d'accueil fait de ce phénomène la voie de développement stratégique la plus adoptée.

Mais, L'implantation de l'entreprise à l'étranger quelque soit son degré de réussite ultérieure, est liée à un haut niveau de risque et d'incertitude. L'entreprise devra donc prendre des décisions pertinentes qui intègrent un maximum d'éléments objectifs.

De ce fait, afin qu'une entreprise se développe a l'international, elle doit commencer par faire un diagnostic à l'exportation tout en confirmant qu'elle soit en position d'entreprendre un projet de ce genre. Sachant que l'international représente une piste de croissance pour l'entreprise qui cherche à poursuivre l'expansion de ses activités sans négliger que l'extension des grandes entreprises or de leurs nations d'origine comporte des avantages et des risques pour elles même et pour les pays d'accueil, donc, la conjugaison des avantages de la firme et du pays d'accueil jouent un rôle moteur dans l'internationalisation.

Toutefois, l'internationalisation d'une entreprise ne découle pas toujours d'une décision préétablie, mais peut aussi être le fruit d'opportunité qu'elle a su saisir.



Chapitre 4 : Le climat d'investissement étranger en Algérie

L'entreprise est soumise sur les marchés internationaux à beaucoup plus de contraintes que sur son marché domestique, celles-ci agissant, par ailleurs, en interdépendance. Ainsi, elle doit gérer et intégrer dans son plan marketing les spécificités des marchés étrangers au niveau culturel (langue, style de vie, habitudes de consommation,...), politique et légal, économique (niveaux de revenus, taux de change, taux d'inflation,...), en matière d'infrastructure de distribution et de communication, d'habitudes commerciales.

La diversité de l'environnement international oblige donc l'entreprise à aborder chaque marché au cas par cas. Quant à l'attrait d'un pays dépend surtout de ses caractéristiques géographiques, démographiques, économiques et politiques⁸⁸. A ce titre, il ne faut pas considérer qu'un nouveau marché étranger est similaire au marché domestique et qu'il suffit d'identifier les différences entre les deux marchés pour ensuite s'y adapter. Il s'agit donc d'identifier les pays potentiels pour sélectionner le pays d'accueil le plus prometteur en tenant compte de la nature du produit.

Et comme notre recherche est basée sur l'extension des entreprises étrangères en Algérie, il faut répondre sur la question suivante: quelle sont les raisons qui poussent les entreprises étrangères à s'intéresser ou s'implanter en Algérie?

L'Algérie a entamé depuis plusieurs années de profondes réformes économiques pour instaurer l'économie de marché, la libre entreprise et s'inscrire dans le processus de

⁸⁸ *Philippe Kotler, Kevin Keller, Bernard Dubois et Delphine Manceau "Marketing management" 12^e édition 2006*

mondialisation de l'économie, le marché algérien se caractérise par une ouverture presque totale de tous les secteurs économiques à l'investissement. Un important processus de privatisation d'entreprises publiques est en cours, il constitue un créneau d'investissement et de marchés existants.

Le climat favorable à l'investissement crée en Algérie par la victoire sur le terrorisme, par l'amélioration très sensible de ses moyens de paiement extérieurs et par le nouveau programme de soutien à la croissance, sont autant de facteurs de confort pour les investissements directs extérieurs.

C'est pour cela qu'il faudra déterminer les modalités du processus qui nous permettront notamment de répondre aux questions que tout investisseur pourrait se poser : Le Climat d'affaire est-il aujourd'hui propice à l'investissement ? Les réformes ont-elles portées leurs fruits et posé les bases nécessaires à l'investissement ?

En suite, nous verrons si l'arrivée d'une entreprise étrangère dans un pays en transition comme l'Algérie peut déboucher sur une amélioration de la compétitivité des PME locales et contribuer à une restructuration industrielle.

SECTION 1: L'étude exploratoire du marché algérien

Les entreprises ont tendance à s'orienter vers des marchés étrangers à cause de la saturation des marchés nationaux et surtout l'internationalisation croissante que toute entreprise doit songer à devenir. Mais tout ceci bien sur, comporte des risques que l'entreprise doit subir tout en essayant de les atténuer.

Dans le chapitre précédent, on a vu les objectifs essentiels de toutes les entreprises sont de développer, de s'élargir et de faire rentrer un maximum de profits. Cependant, pour atteindre tous ces objectifs, l'entreprise doit créer son marché, elle doit s'intéresser à toutes les caractéristiques de celui-ci et de fixer une stratégie efficace qui lui permette d'assurer sa survie.

Dans le but d'élargir leurs activités économiques les entreprises cherchent à étendre leur marché au-delà des frontières nationales tout d'abord par l'exportation. Mais, pour bien s'implanter et développer l'activité sur un marché étranger, l'entreprise doit avoir une parfaite connaissance du marché au quel elle s'adresse. Bien que l'on sache que la distance entre l'entreprise et son marché, les différences d'habitudes et de cultures ainsi que la qualité des données accentuent les difficultés.

Choisir un marché qui sera plus rentable pour l'entreprise, limiter les risques à l'exportation, tels sont les principaux objectifs de l'entreprise et ce que caractérise sa démarche dans la sélection des marchés. Il est important pour l'entreprise qui veule se développer en Algérie d'identifier les potentialités de ce marché et d'analyser clairement les problèmes qui peuvent se poser. Bien souvent, pour sélectionner un marché intéressant, l'entreprise doit faire une étude exploratoire dont le rôle est de rechercher le maximum d'informations disponibles sur place.

Le processus de sélection du pays est destiné à évaluer les aptitudes générales des pays à l'étude. La sélection de " marchés cibles" est basée sur quatre facteurs pouvant guider le choix d'investissement : Le potentiel du Marché, son accessibilité, sa réceptivité et sa stabilité.⁸⁹

Il semblerait que l'Algérie aurait séduit de plus en plus les investisseurs étrangers. Dans cette section, nous allons étudier comment et pourquoi vont-ils choisir le marché

⁸⁹ Alain Olivier, Armand Dayan et Roger Ourset : *Marketing international*, édition DUNOD. Paris 1999

algérien? On se base sur les informations qui permettent à l'entreprise étrangère d'apprécier et de bien connaître le marché algérien.

1. LE PANORAMA DE L'ALGÉRIE

La plus grande partie de la population algérienne est concentrée au nord du pays, le long des côtes méditerranéennes, avec le taux de croissance démographique qui était l'un des plus élevés au monde 3.4%, a considérablement fléchi pour atteindre 1,21% en 2007. Environ 90% des Algériens vivent sur un peu plus de 10% du territoire⁹⁰.

<ul style="list-style-type: none">• La population: 33.8 Millions, 65% de moins de 30ans• Taux de croissance démographique: 1.21%• La densité de population moyenne: 14 habitants/Km²• Indice de développement humain IDH (classement ONU) <p>2007: 104^e (0.733)</p>

Source: ONS (Les chiffres de 2007)

Dans le paysage géographique, l'Algérie est le deuxième plus vaste pays en Afrique (2 380 000 km², dont 85 % de désert) après le Soudan. L'Algérie est une terre de contrastes et de reliefs divers, où se rencontrent les paysages méditerranéens, de vastes hauts plateaux semi-arides et des espaces désertiques lunaires. Le pays est pourtant majoritairement aride et semi-aride, malgré sa réputation de pays méditerranéen. Les zones du territoire qui reçoivent plus de 400 mm de pluie par an se limitent à une bande d'un maximum de 150 km de profondeur à partir du littoral. Les chaînes de relief accentuent la rapidité de l'assèchement du climat en allant vers le Sud, par leurs dispositions parallèles au littoral. Jouissant de cette position géographique privilégiée et de cet espace considérable, l'Algérie bénéficie d'un climat méditerranéen, le soleil brille tout le long de l'année et les hivers sont doux. Cette position stratégique fait d'elle le carrefour de trois mondes (méditerranéen, arabe et africain).

⁹⁰ <http://www.ons.dz>

Une entreprise étrangère doit déterminer le climat du pays visé, car un climat chaud pour une entreprise exportatrice des produits surgelés, peut avoir une incidence sur ces produits et notamment leur transport (le problème se pose pour la rupture de la chaîne du froid). Aussi dans un pays tropical, les saisons des pluies peuvent également avoir une incidence sur les infrastructures. Ces facteurs ont une incidence directe sur les coûts et la compétitivité des produits.

2. LA POTENTIALITÉ DU PAYS

Chaque entreprise classe ses marchés en fonction d'un degré d'attractivité qui lui est propre. Cette appréciation est fonction de critères pertinents souvent liés au métier, à son savoir-faire managérial, mais également à sa volonté de s'internationaliser plus ou moins rapidement. Les indicateurs classiques macro-économiques retenus par les institutions internationales donnent une première appréciation de l'attractivité du pays⁹¹.

L'Algérie se caractérise par des richesses naturelles importantes et diversifiées, les réserves de gaz de l'Algérie étant parmi les premières au monde (forte de 50 % des réserves, de 48 % de la production totale et de l'impressionnant taux de 94 % des exportations de gaz naturel)⁹², ainsi que le sous-sol abrite d'immenses gisements de pétrole et de gigantesques autres ressources (phosphate, zinc, fer, or, uranium, tungstène, kaolin...).

En 2005, l'Algérie occupe dans l'énergie mondiale:

⁹¹ Charles CROUE " Marketing international" 4^e édition, De Boeck & Larcier, 2003

⁹² Abdelatif BENACHENHOU « Un pays, l'Algérie aujourd'hui qui gagne » op, cit

Pétrole	Les réserves = 14e rang mondial
	La production = 55 millions de tonnes -16e rang mondial
	L'exportation = 12e rang mondial
Gaz naturel	Les réserves = 5e rang mondial
	La production = 58,1 milliards de m ³ - 7e rang mondial
	L'exportation = 3e rang mondial après la Russie et le Canada
2e producteur mondial de GPL après les Etats Unis	

Source : <http://www.imarabe.org/portail/mondearabe/pays/docs/algérie.html#eco>

Compte tenu de ces chiffres, l'Algérie apparaît comme un véritable géant énergétique. Dans l'espace Méditerranée, l'Algérie n'a pas de rival du fait que sa place est hégémonique, alors elle est le premier producteur et exportateur de pétrole et de gaz naturel.

Du point de vue économique, pour une entreprise étrangère qui veuille se développer en Algérie, elle doit évaluer les principaux indicateurs macroéconomiques qui permettront de se faire une idée plus précise. De ce fait, elle doit connaître le niveau de développement, le taux de croissance, le taux de chômage, le PIB, la balance commerciale du pays avec le niveau des importations et exportations pour déterminer si le pays est dépendant ou non des autres.

Pour ce qu'est du côté financier, il présente une indication sur la liberté ou les empêchements au règlement d'une commande. Ce sont le taux d'inflation, le degré d'endettement et les réserves de change, ainsi que le coût de la main d'œuvre, la convertibilité de la monnaie locale, et les mesures légales pour recouvrer une créance (Pour les opérations de convertibilité du dinar en devise étrangère, cela n'est pour le moment possible que dans le cadre d'opérations commerciales domiciliées et donc soumises aux réglementations officielles).

**Tableau 9 : Les principaux indicateurs macroéconomiques de l'Algérie⁹³
(2000-2007)**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
PIB (Milliards \$)	54.4	54.8	55.9	65.1	84.8	102.2	114.7	135
PIB/habitant (\$)	1.790	1.775	1.783	2.093	2.655	3.150	3.400	3.968
Taux de croissance du PIB %	2.4	2.6	4.7	6.9	5.2	4.8	2.7	4.6
Taux de chômage %	28.9	27.3	25.2	23.7	17.7	15.3	12.3	11.8
Taux d'inflation %	0.3	4.2	1.4	2.6	3.6	3.5	2.5	4.4
Solde budgétaire (Milliards \$)	–	-0.98	0.37	-3.52	-4.25	12.8	13.6	15.9
Dette extérieure (Milliards \$)	25.3	22.6	22.6	23.3	21.8	16.4	7.7	4.7
Réserves de change (Milliards \$)	11.9	18	23.1	32.9	43.1	57.1	78	110

Source: Ministère des Finances, ONS et la banque mondiale; rapport annuel 2007 FMI

L'accroissement du PIB par habitant a plus que doublé durant ces dernières années en passant de 1.790 dollars en 2000 à 3.968 dollars en 2007. Cette amélioration du revenu global par habitant intervient dans le sillage de la hausse de la croissance du PIB qui a clôturé à la fin 2007 à 135 milliards de dollars.

A partir de 2002, l'Algérie est entrée dans une phase de croissance continue, avec un taux moyen de croissance du 4.3% entre 2000 et 2007, quoique elle a trébuché en 2006 avec un taux de 3.6%, à cause du recul de la production d'hydrocarbures, notamment le gaz naturel, conséquence des accidents survenus au niveau de la zone industrielle de Skikda.. L'inflation, quant à elle, s'est stabilisée à 4,4% en 2007, ce dernier indice a été enregistré malgré la flambée des prix des produits de première nécessité à travers plusieurs places mondiales (les produits alimentaires et l'immobilier).

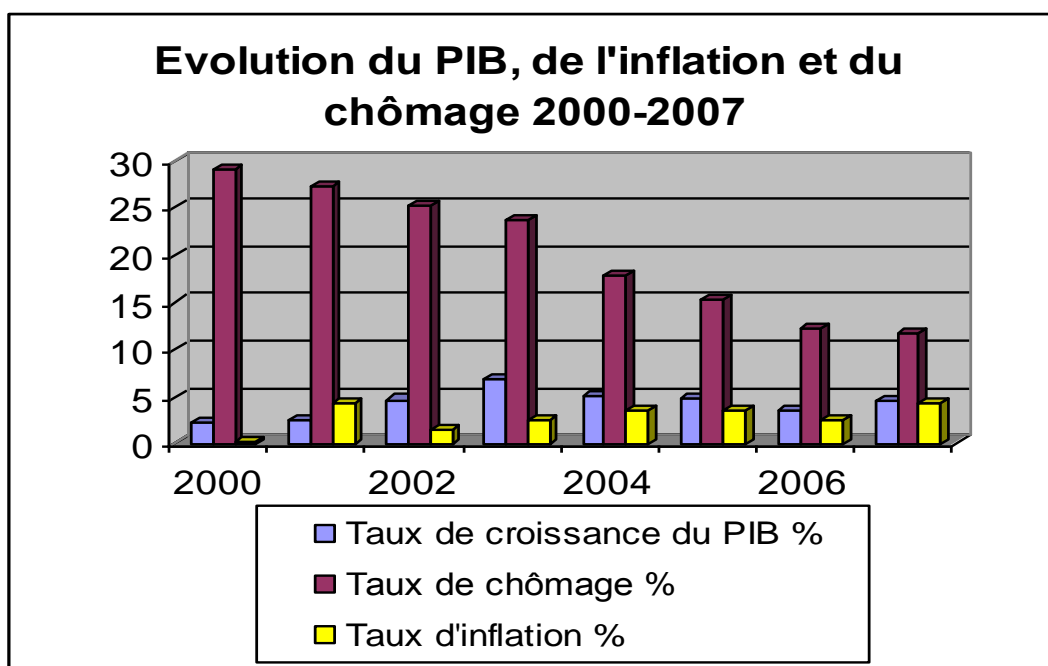
Le tableau ci-dessus indique le niveau d'endettement qui reste insignifiant au regard du niveau des réserves de change, lesquelles ont atteint 110 milliards de dollars à la fin de l'année 2007. Enflammées par la flambée des prix du pétrole, ces réserves ont

⁹³ <http://www.ons.dz/comptes/monnaie.htm>

également augmenté d'une façon spectaculaire entre 2002 (23.1 milliards de dollars) et 2007 (110 milliards de dollars).

Sur le plan macroéconomique, l'Algérie se porte bien et sa situation est même enviable, selon des économistes. La croissance économique a été de 4,7% en moyenne annuelle depuis le lancement du programme de soutien à la croissance économique (PSCE) en 2001. La politique budgétaire expansionniste qui en a découlé a contribué à la croissance du PIB réel et à la création de nouveaux emplois, mais le taux de chômage, qui s'établissait à environ 11.8 % fin 2007, reste toujours insuffisant (**Schéma 2**)

Comme il ne faut pas perdre de vue que ces résultats ont été réalisés grâce à la flambée des prix des hydrocarbures dont les recettes sont utilisées pour relancer l'économie du pays. A partir du tableau 9 :



Source: Ministère des Finances, ONS et la banque mondiale; rapport annuel 2007 FMI

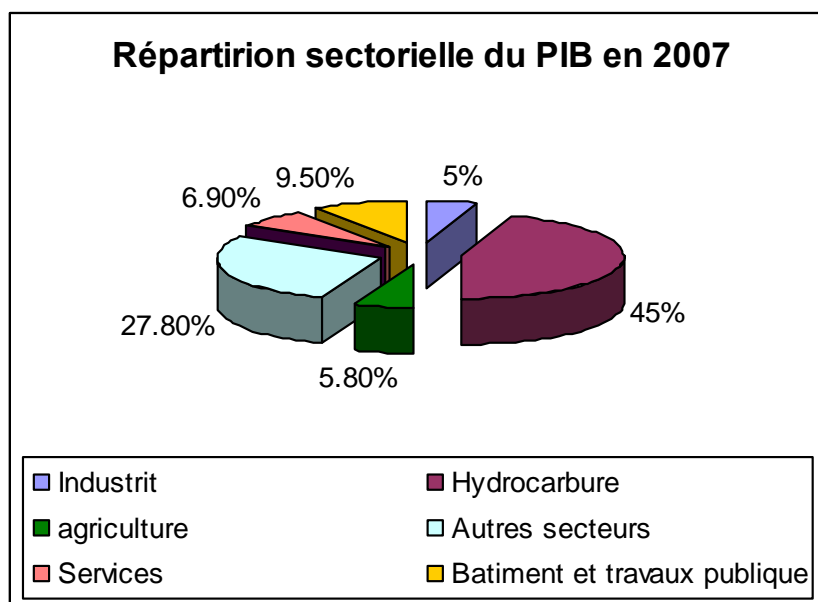
D'après le schéma, l'année 2006 a été marquée par un nouveau ralentissement de la croissance, le taux de chômage a continué à diminuer avec une baisse significative. Globalement, l'augmentation des prix à la consommation s'est établie à 3,5% en 2007⁹⁴,

⁹⁴ Ministère des affaires étrangères

l'inflation ayant été relativement contenue grâce notamment aux subventions des prix des produits sensibles (lait, farine, semoule).

A titre d'information, l'économie algérienne a évolué au rythme des réformes menées depuis 1994 sous l'égide du FMI, elle est positive au niveau des résultats du commerce et des équilibres macroéconomiques. Pourtant, elle reste fortement dépendante de la variation des prix du pétrole, tant au niveau économique environ 98 % des recettes d'exportation⁹⁵ que budgétaire (60 % des recettes de l'État proviennent de la fiscalité pétrolière).

La question critique de la structure de l'économie algérienne est la forte dépendance de la production des hydrocarbures, surtout de gaz. Le principal marché des exportations algériennes est l'UE : deux pipe-lines lient l'Algérie à l'Europe, l'un à l'Espagne à travers le Maroc, et un autre à l'Italie à travers la Tunisie ; il y a aussi en construction un autre pipe-line qui devra conjointre l'Algérie au reste de l'Afrique à travers le Nigeria.



Source : FMI 2007

⁹⁵ Abdelatif BENACHENHOU, "un pays l'Algérie aujourd'hui qui gagne", P 112

Cette dépendance (presque la moitié du PIB) n'est pas seulement un facteur de richesse, comme il se passe en ce moment, mais c'est aussi un important facteur de faiblesse, car elle expose l'Algérie aux variations incontrôlables du marché du pétrole. Il faut rappeler que la grande crise que le pays a connue depuis 1986 a été marquée surtout par la baisse des prix du pétrole.

A travers le schéma, on voit que le BTPH est le secteur le plus actif, grâce au plan quinquennal de consolidation de la croissance économique de 140 milliards de dollars (2005-2009). Avec une petite croissance de 3%, le secteur industriel ne profite pas pleinement de l'amélioration du cadre macro-économique du pays. Quant à l'agriculture ne réalise pas également des résultats spectaculaires, avec une croissance de moins de 5%, malgré les sommes colossales dépensées pour sa relance, mais le pays reste confronté à d'importantes augmentations des prix de certains produits.

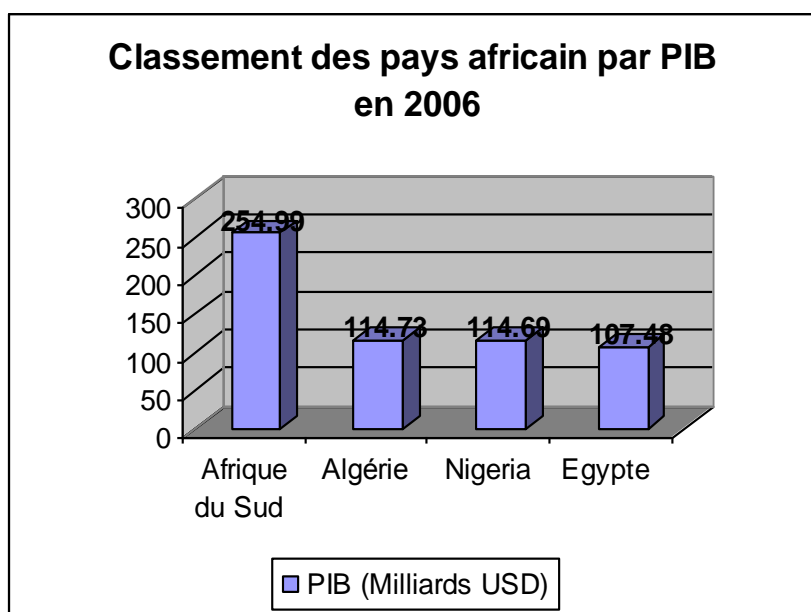
En 2000 un Plan Nationale de Développement de l'Agriculture (PNDA) a été mise en œuvre au but de soutenir l'agriculture, qui représente le deuxième secteur de l'économie algérienne. Dans les deux premières décennies de sa vie, la République Algérienne a donné la plupart de ses efforts dans l'objectif de développer sa base industrielle et donc l'agriculture n'a pas eu une attention adéquate. C'est ainsi que l'Algérie vit aujourd'hui une condition de forte dépendance des importations dans le secteur agricole. Dans l'effort de diversifier la structure productive algérienne et d'améliorer la situation du commerce externe, le PNDA prévoit un programme de reboisement, la mise en valeur des terres, la protection de la steppe et le développement des élevages et des productions agricoles.

Globalement, le secteur des hydrocarbures est lié par les variations des prix dans les marchés mondiaux. Pour ce qui est du secteur agricole, quant à lui est lié par le changement du climat dans la région. En ce qui concerne la croissance du secteur industriel, il est faible par rapport au secteur des services qui connaît une croissance progressive.

L'institution de Bretton Woods souligne que le taux de croissance hors hydrocarbures de l'Algérie a atteint de bonnes performances en s'établissant à un niveau de l'ordre de 6 % en 2007. La Banque mondiale souligne également que les revenus de

l'Algérie tirés des hydrocarbures se sont légèrement accrus. Ce qui a entraîné une légère hausse de l'excédent du compte courant algérien.

Si on voit le classement des principales puissances économiques du continent africain par produit intérieur brut (PIB) en 2006 l'Algérie occupe la deuxième place⁹⁶:



Source: Classement de la Banque mondiale des pays par PIB (2006),

Ce schéma indique que l'Algérie est le deuxième pays africain en 2006 après l'Afrique du sud, avec un PIB 114.73 Milliards de dollars. Ce résultat est alimenté par la forte hausse de ses revenus pétroliers et gaziers. En réalité, grâce à la hausse des prix de pétrole sur le marché international, la trésorerie de l'Algérie, membre de l'organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP), est relativement solide, ce qui lui permet non seulement de rembourser par anticipation ses dettes extérieures, mais aussi de lancer plusieurs importants projets d'infrastructures⁹⁷.

⁹⁶<http://www.uovs.ac.za/faculties/content.php?FCODE=12&DCODE=431&DIVCODE=0&UID=701&CAMPUS=off>
#B

⁹⁷ <http://www.worldbank.org>

3. ENVIRONNEMENT POLITIQUE : L'ACCESSIBILITÉ ET LA PÉNÉTRABILITÉ DU PAYS

Il s'agit de recenser les obstacles de toute nature contribuant à rendre difficile ou coûteuse la diffusion des produits à l'étranger. L'entreprise devra s'intéresser au régime politique du pays : démocratie ou autocratie, étudier sa situation sociale, et sa pénétrabilité qui est d'étudier la politique économique du pays (restriction ou non, politique de réduction de la dette..), le coût salarial est un élément important qui est bien souvent étudié car ce peut être une incitation pour les entreprises.

Pour ce qui est de l'[Algérie](#), c'est une république constitutionnelle avec un gouvernement démocratiquement élu, bien que les militaires exercent encore aujourd'hui un grand pouvoir sur la vie politique algérienne.

Généralement, il existe une véritable démarche pour attirer les entreprises, les capitaux et les compétences venus des autres pays. De ce fait, les différents gouvernements vont mettre en place des politiques plus favorables d'un niveau fiscal, social ou globalement économique. C'est le cas pour l'Algérie qui a mis en place un système de réformes structurelles pour favoriser le développement de son économie et pour attirer les investisseurs étrangers malgré la période de terrorisme.

Afin de permettre aux exportateurs de mieux identifier les pays à risques, certains organismes ont mis au point des guides pays qui permettent de se faire une idée plus juste de la situation. Certains ne tiennent compte que de la situation politique, d'autres à la situation économique. Ainsi d'évaluer le risque, c'est pour ça il faut analyser la situation d'un pays tout en prenant en compte leurs opportunités et leurs dangers économiques.

Lorsqu'il s'agit de pays dont la stabilité politique et institutionnelle n'est pas assurée, il est important d'évaluer, dans la mesure du possible, la nature et l'importance des risques auxquels on s'expose en s'y implantant: risque économique, risque de

nationalisation des entreprises étrangères, risque de changements défavorables de la réglementation existante.⁹⁸

◆ **Les risques politiques** : provient deux dangers d'instabilité, sociale (pauvreté, inégalité...) et d'ordre politique (la stabilité gouvernementale, les problèmes religieux...), ces risques ne doivent pas être oubliés.

1- La situation sécuritaire en Algérie : Le Président BOUTEFLIKA lutte contre le terrorisme qui a gangrené l'Algérie depuis 1994. Cette action a permis d'améliorer considérablement la situation sécuritaire. De ce fait, elle n'est plus actuellement un obstacle aux déplacements d'affaires en Algérie.

2- Les problèmes religieux en Algérie: La Kabylie région à prédominance berbère, a été le théâtre de violents affrontements en 2001 et en 2002. Au début de 2005, le gouvernement a accepté de donner suite à 15 demandes clés formulées par les Berbères dans le but de désamorcer les tensions qui règnent depuis longtemps entre l'État et cette communauté minoritaire. La mise en œuvre réussie de l'entente entre les deux parties contribuera à assurer une plus grande sécurité au pays.

«le risque politique réside à la fois dans les actions du gouvernement du pays hôte, susceptibles d'être défavorable aux entreprises étrangères implantées dans le pays ou commerçant avec lui, et dans les facteurs d'environnement qui génèrent ces actions – révolution changement brutal d'orientation politique...»⁹⁹

◆ **Les risques économiques**: provient de la fragilité que présenter les clients potentiels de l'entreprise en termes de taux, de dettes, de liquidité disponibles, la solvabilité financière et de permanence commerciale. Ainsi pour certains pays, il peut exister des risques économiques qui se transforment ensuite en risques politiques.

L'objectif de cette analyse est de permettre de mesurer les risques à court terme et à moyen terme, ce qui permet aux entreprises de définir les modes d'implantation le mieux adapté à la situation. Il est dans l'intérêt de l'entreprise d'entrer rapidement sur un marché de forte importance stratégique et pour lequel elle a un fort potentiel

⁹⁸ Lendrevie, Levy Lindon "Markatort", 7^{ème} édition 2003 .P979

⁹⁹ J-C Usumier, Environnement International et gestion des exportations, édition P.U.F, "Gestion", 5^{ème} édition;1993

d'exploitation. En revanche, elle pourra se permettre d'être beaucoup plus opportuniste dans le cas d'un marché de moindre importance stratégique, mais plus facilement pénétrable.

4. ENVIRONNEMENT SOCIOCULTUREL

Elle consiste à déterminer la manière dont le marché perçoit l'entreprise dans sa globalité, certes essentiellement à travers son mix, mais aussi à travers son comportement managérial.

Culturellement, les Algériens dont la population fait partie du même ensemble socioculturel que celui du Maroc et de la Tunisie, ont également été marqués et influencés par les diverses civilisations ayant fleuri et prospéré dans le pourtour de la Méditerranée.

L'Algérie jouie d'une forte culture arabo-islamique qui s'étend de la coutume à la pratique de la religion musulmane sunnite en passant par la simple utilisation de la langue arabe.

L'arabe est la langue nationale et officielle, parlée par la majorité de la population. Le tamazight (berbère), consacré langue nationale depuis 2002, est également répandu à travers ses nombreux dialectes régionaux. Toutefois, on ne peut évoquer l'Algérie sans faire état du fort impact qu'ont eu les Français durant la colonisation et qui constitue également un morceau de l'identité algérienne, faisant de l'Algérie le pays francophone par excellence. Le français, enseigné dès l'école primaire, est lu et parlé de façon très courante dans la société et surtout dans le monde de l'économie et des affaires.

Alors les aspects socioculturels sont un élément important dans le choix d'un pays car certains produits ne peuvent pas s'exporter partout dans le monde : un producteur de viande porcine n'aura aucun débouché dans les pays musulmans. D'autre part, les coutumes doivent être étudiées pour éviter certains impairs. A titre d'exemples¹⁰⁰ : Nike a dû retirer du marché un million de chaussures Nike Air en 1997 après s'être rendu compte que la typographie du nom inscrit à l'arrière des chaussures et sous la semelle évoquait le mot "Allah" en arabe un symbole qui porté aux pieds, était offensant.

¹⁰⁰ Kotler & Dubois « Marketing Management » 11eme édition. Op, cité P421

5. RÉGLEMENTATION EN COMMERCE INTERNATIONAL

Il est nécessaire d'analyser : premièrement, la structure du marché qui est déterminée par la facilité d'entrer et par la possibilité d'évoluer librement en son sein; deuxièmement la concurrence qui peut être évalué en fonction du nombre et de la taille des entreprises, leur puissance concurrentielle et des réactions probables à l'arrivée d'un nouveau venu.

L'Algérie a engagé une politique de libéralisation avec l'adoption d'une économie de marché et la mise en place d'un nouveau dispositif législatif conçu pour soutenir l'investisseur privé national et rendre possible l'appel aux capitaux étrangers. Plusieurs textes législatifs ont été promulgués à cet effet :

- la loi sur la monnaie et le crédit ;
- le Code de commerce ;
- le décret portant création de la Bourse de Valeurs mobilières ;
- le Code des Investissements ;
- l'ordonnance relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat ;
- l'ordonnance relative à la privatisation des entreprises publiques
- la loi sur la concurrence.

En signant un accord d'association avec l'Union européenne et en se préparant à faire partie de l'OMC, l'Algérie doit se conformer aux règles précises relatives à la transparence des marchés. Une nouvelle ordonnance a été promulguée en 2003. Ce nouveau texte fixe les conditions de la concurrence sur le marché, prévient et sanctionne les pratiques restrictives et contrôle les concentrations économiques.

Et dans le cadre du processus d'adhésion à OMC, un vaste chantier de changement de la législation économique est engagé, parmi ces changements, la refonte du code de commerce et la réduction des tarifs douaniers

Pour une entreprise, un marché étranger présente trois obstacles qu'il faut évaluer :

◆ **Les obstacles douaniers** : c'est les droits et les taxations de douane, qu'ils intéressent surtout l'entreprise souhaitant transférer sa production dans un pays étranger.

◆ **Les obstacles juridiques** : Ils concernent la participation du capital étranger des agents non résidents à la vie économique nationale et il est rassemblés dans un document appelé code des investissements étranger.

◆ **Les obstacles réglementaires** : ou les obstacles non tarifaires, contingentement, licences d'importations, visas, labels, contrôle des changes, ils ne sont pas discriminants à l'égard des étrangers, puisque applicables à tous les intervenants sur un marché. Mais en réalité, leur cause s'explique officiellement et en partie par des motifs de protection des consommateurs, de droit du travail, de tradition, ce sont des mesures protectionnistes déguisées qui compensent des concessions tarifaires imposées par les accords internationaux (Ex: OMC).

De même, des opportunités réglementaires peuvent réduire le coût d'une implantation lourde à l'étranger et conduire l'entreprise vers ce type de solution.

6. TRANSPORTS ET COMMUNICATIONS

A propos des réseaux de distribution qui est un aspect important des critères commerciaux car si l'entreprise décide de s'implanter, il lui faut connaître la situation de la distribution. Quelles sont les différences ou les similitudes?

D'après Andrew Harrison, « L'absence d'un réseau approprié d'approvisionnement et de canaux de distribution créera d'importantes difficultés et pourra nécessiter que l'entreprise mette en place une activité de soutien importante »¹⁰¹

◆ **Les obstacles physiques** : ce sont les conditions d'acheminement des produits (terrain montagneux), l'encombrement des ports, la possibilité d'utiliser des dispositifs de dédouanement anticipé, les d'accostage et de séjour des navires, la possibilité de stockage des marchandises, et enfin, la régularité et la rapidité des déchargements, aussi, il faut tenir compte de l'état des infrastructures, ce qui permettra d'évaluer les conditions de transport les plus adaptées pour le pays (Ex: Renault choisit de s'implanter dans l'Etat du

¹⁰¹ Andrew Harrison, Ertugrul Dalkiran, Ena Elsey « Business international et mondialisation »

Paraná au Brésil car une liaison ferroviaire directe reliait un port en eau profonde moins encombré que celui de la capitale)

◆ **L'accessibilité aux moyens de transport** : Les infrastructures de base en Algérie sont à la dimension du territoire, les manques aussi. Leur développement sera un atout pour l'économie.

➤ Le réseau routier algérien est le plus important du Maghreb, malgré qu'il souffre de congestion et de saturation ce qui souligne, aux yeux des pouvoirs publics, l'urgence de l'accélération du projet de réalisation de l'autoroute inscrite dans les programmes prioritaires du gouvernement la réalisation de ce projet d'envergure a été récemment relancée et devrait être achevée en 2012. Ce réseau devrait être complété par un important tronçon de 1 216 km qui est en voie de réalisation, et qui devrait à terme relier la ville d'Annaba de l'extrême Est jusqu'à la ville de Tlemcen à l'extrême Ouest.

➤ Le réseau ferroviaire couvre une grande partie du pays. Il est estimé à 4 200 km et dispose de plus de 200 gares commerciales opérationnelles. La vétusté du parc et de l'infrastructure a nécessité des plans de modernisation et de développement du trafic interurbain, ainsi que la restructuration de la compagnie nationale SNTF. L'objectif affiché est de faire progresser le trafic ferroviaire de 800 millions de sièges km offert en 2004 à 2,6 milliards à la fin 2010. Il connaît depuis peu une électrification au niveau de certains tronçons, ce qui doit conduire incessamment à l'installation de trains à grande vitesse qui devraient relier les villes les plus importantes du pays. L'ouverture attendue en 2008 du métro d'Alger d'une longueur de 14 km et desservant 16 stations, fera d'Alger la première ville du Maghreb à être équipée d'un métro.

➤ L'infrastructure aéroportuaire comprend 35 aéroports dont 13 répondants aux normes internationales. La loi de finance pour 2003 avait prévu d'importants crédits pour la réalisation de la nouvelle aérogare d'Alger, qui devrait d'une très grande capacité et être dotée des équipements les plus modernes. L'objectif affiché est celui de la libéralisation effective de 25 % du trafic aérien international au cours des années.

➤ Sur la façade maritime, l'Algérie dispose de 13 ports principaux dont 9 polyvalents et 4 spécialisés dans les hydrocarbures. Le port d'Alger réceptionne plus de 30% des marchandises importées en Algérie, et 70 % environ des conteneurs font l'objet d'un programme de modernisation et de mise à niveau.

SECTION 2 : L'ouverture de l'Algérie à l'investissement étranger

L'ouverture de l'économie algérienne a rapidement progressé au cours des dernières années vers une entrée progressive dans l'économie de marché.

En effet, la mutation marquée par le passage d'une économie protégée à une économie de marché s'est accompagnée d'un large éventail de réformes législatives réglementaires et institutionnelles dont la finalité est d'asseoir les fondements d'une concurrence, tant sur le marché local que sur les marchés extérieurs¹⁰².

Alors au cours de ces dernières années, plusieurs textes législatifs et réglementaires ont été édictés par les autorités algériennes en vue de donner une nouvelle impulsion aux investissements étrangers en Algérie¹⁰³. Des facilités et des avantages très importants sont ainsi accordés aujourd'hui à tout investisseur étranger souhaitant réaliser un investissement en Algérie à titre individuel ou avec une participation locale.

Dans cette section, nous allons aborder le plan législatif, réglementaire et institutionnel sur lequel la volonté politique d'instaurer l'économie de marché a joué un grand rôle. Et le développement des relations internationales de l'Algérie

I. LE CADRE LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE DE L'INVESTISSEMENT

L'Algérie s'est engagée à relancer l'investissement étranger et domestique, et a adopté des mesures visant à simplifier les lois et réglementations et à réduire les procédures administratives. La législation et la réglementation offrent des mesures d'incitation et de facilitation pour tout investisseur, sans distinction entre le capital national et le capital étranger.

1.1. L'ordonnance de 1993

Au décret n° 93/12 en date du 05/10/1993¹⁰⁴, et 3 ans après la promulgation de la loi de monnaie et crédit (LMC), la loi de l'investissement apparu en 1993 a démontré que l'état a déployé des efforts considérables en vue de faire progresser l'investissement et cela par la

¹⁰² Mme MELBOUCI Leila "impact du nouvel environnement sur les PME/ PMI Algériennes" op, cit

¹⁰³ Docteur BAALOUJ Boulaïd "Revue des économies nord Africaines" N°4 Juin 2006.

¹⁰⁴ Le régime des investissements étrangers en Algérie, journal du droit international, 1993.

politique d'ouverture économique qui a bien évolué et qui a créé des changements dans ce domaine et se concentre sur ce qui suit:

- Ne pas imposer des obstacles complexes et cela pour faciliter les procédures d'acceptation que l'Algérie menait au par avant.
- Simplifier les premières démarches d'investissement en se limitant seulement à la simple déclaration sans avoir recours aux démarches d'acceptation qui existaient au par avant.
- Mettre un terme aux différences entre l'investissement public et privé, et aussi avec l'investissement résidant et non résidant ce qui impliquerait un but précis qui est de mettre les investisseurs sur le même pied d'égalité.
- Faciliter les garanties d'encouragement de l'investissement au niveau tarifaire et douanier de façon à ce que l'agence APSI puisse aider les investisseurs et attribuer les avantages cités dans le règlement.

D'autres avantages paraissent dans cette loi concernant la distinction entre les systèmes publics et privées, et les zones libres. Comme ce texte stipule des garanties de transfert spécialement pour des capitaux, des bénéfices, et d'autre en cas de conflits.

On remarquera que cette loi a permis d'ouvrir des portes vastes pour des capitaux étrangers, et ceci après avoir ouvert l'accès aux projets de partenariat pour la contribution dans les secteurs stratégiques vue que l'état avait besoin d'investissement dans ces secteurs.

1.2. L'Ordonnance du 20 août 2001

L'ordonnance n° 01-03 du 20 août 2001 relative au développement de l'investissement vient d'apporter des changements significatifs au régime de l'investissement en vigueur depuis le 5 avril 1993.

En raison des résultats décevants en matière d'investissement étranger constatés jusqu'ici, la nouvelle législation s'efforce de rendre plus aisé et plus attractif l'investissement en Algérie.

Pour cela, l'ordonnance du 20 août 2001 élargit le concept d'investissement, étend son champ d'application, renforce les avantages et garanties consentis aux investisseurs et simplifie les formalités administratives liées à l'investissement.

Cette ordonnance relative au développement de l'investissement fixe¹⁰⁵ :

- le régime applicable aux investissements nationaux et étrangers réalisés dans les activités économiques de production de biens et de services ainsi que les investissements dans le cadre de l'attribution de concessions ou de licence.
- Le régime peut bénéficier aussi bien aux résidents qu'aux non résidents.
- Les acquisitions d'actifs, la participation dans le capital d'une entreprise, les reprises d'activités dans le cadre d'une privatisation, sont considérés comme investissements.
- Les investissements sont réalisés librement dans le respect des lois relatives aux activités réglementées et au respect de l'environnement.
- Ils doivent être réalisés dans les délais convenus dans la décision d'octroi des avantages.
- Les investissements avec les avantages concédés, peuvent être transférés ou cédés à un tiers. Le repreneur doit simplement s'engager à respecter les obligations prises par l'investisseur initial.

Ainsi elle offre une série d'avantages aux investisseurs et a mis en place les instruments nécessaires à une politique de promotion des investissements tel que le Conseil national de l'investissement présidé par le Chef du Gouvernement, l'Agence nationale de développement de l'investissement, avec ses structures centrales et ses guichets uniques regroupant les secteurs administratifs concernés par l'acte d'investissement. L'Agence gère également le Fonds d'appui à l'investissement.

2. LES INSTITUTIONS CHARGÉES DE LA PROMOTION DES INVESTISSEMENTS

Dans ce contexte et dans le cadre de la promotion de l'investissement plusieurs textes ont été adoptés pour favoriser et faciliter l'implantation et la création d'entreprise par les opérateurs économiques quel que soit leur lieu de résidence ou leur nationalité. Ces textes régissant les investissements ont vocation à s'appliquer, notamment :

- La loi n°90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit.

¹⁰⁵ <http://www.andi.dz/soutien/soutien.htm>

- Le décret exécutif n° 01-281 du 24 septembre 2001 relatif à la composition, à l'organisation et au fonctionnement du Conseil national de l'investissement (CNI).
- Le décret exécutif n°01-282 du 24 septembre 2001 portant attribution, organisation et fonctionnement de l'ANDI¹⁰⁶.

2.1 L'Agence nationale pour le développement de l'investissement

Instituées par l'ordonnance n°01-03 du 20 Août 2001, relative au développement de l'investissement¹⁰⁷. L'ANDI est un établissement public avec personnalité juridique et autonomie financière, à caractère administratif au service des investissements nationaux et étrangers. Son siège est à Alger, avec un réseau d'agences locales sur l'entier territoire national.

2.1.1. MISSIONS DE L' ANDI

Les dossiers des investisseurs seront traités par ANDI. Cette agence remplace l'Agence de promotion, de soutien et de suivi des Investissements (APSI). Elle a pour principale mission le développement et le suivi des investissements nationaux et étrangers. Elle concourt à la facilitation de l'accomplissement des formalités administratives relatives à la création d'entreprises grâce à des guichets uniques décentralisés implantés au niveau des principales wilayas du pays regroupant les représentants des différentes administrations concernées par l'investissement. Ses prérogatives sont très importantes, puisque l'ANDI est chargée notamment de:

- Assurer la promotion, le développement et le suivi des investissements.
- Accueillir, informer et assister les investisseurs résidents et non résidents.
- Gérer le fonds d'appui à l'investissement.
- La définition des actions visant à mettre en valeur les avantages comparatifs et concurrentiels de l'économie algérienne.

¹⁰⁶ http://www.animaweb.org/pays_algerie_agencepromotion.php

¹⁰⁷ <http://www.andi.dz>

- La proposition au gouvernement de toutes mesures légales et économiques utiles pour améliorer l'investissement et pour réduire les formalités d'engagement des projets ;
- S'assurer du respect des engagements souscrits par l'investisseur durant la phase d'exonération.
- La gestion et le développement du réseau des guichets uniques régionaux chargés de faciliter pour les entreprises l'accès aux programmes d'incitation en fournissant une gamme de services de soutien en un lieu unique,
- L'agence travaillera en liaison avec les autorités fiscales et douanières pour contrôler l'application des exonérations douanières et des réductions des taxes à l'importation imposées sur les biens d'équipement et de matériaux.
- La promotion de l'Algérie comme destination pour les investissements directs étrangers à travers l'organisation de séminaires et de réunions, la gestion de bases de données de projets et de fournisseurs, et la production de matériels de promotion.

2.1.2. MODE DE FONCTIONNEMENT

Champs d'application du code des investissements au sens de la législation algérienne, sont des investissements :

- les acquisitions d'actifs dans le cadre de création d'activités nouvelles, d'extension de capacités de production, de réhabilitation ou de restructuration.
- la participation dans le capital d'une société sous forme d'apports en numéraires ou en nature.
- les reprises d'activités dans le cadre d'une privatisation partielle ou totale.

2.1.3. PROCEDURE DE DECLARATION D'INVESTISSEMENT

L'investissement, qu'il soit de source nationale ou étrangère, lorsqu'il relève du secteur de la production de biens et de services, n'est soumis à aucune autorisation préalable. Il suffit pour l'investisseur de procéder à une « déclaration d'investissement » auprès de l'ANDI, dans la mesure où il souhaite bénéficier de certains avantages fiscaux et autres.

L'investisseur doit déposer à l'ANDI un dossier comprenant une déclaration d'investissement et une demande d'avantages fiscaux. La déclaration d'investissement doit notamment mentionner :

- Le domaine d'activité et de sa localisation ;
- Les emplois créés ;
- La technologie utilisée ;
- Les plans d'investissement et de financement ;
- Les conditions de préservation de l'environnement ;
- Les engagements liés à la réalisation de l'investissement ;
- Une prévision de la durée de l'investissement ;

L'ANDI dispose d'un délai maximum de 30 jours à compter, de la date de dépôt de la demande d'avantages, pour notifier à l'investisseur la décision d'octroi ou de refus des avantages sollicités. En cas d'absence de réponse ou de contestation de la décision de l'ANDI, l'investisseur peut introduire un recours auprès de l'autorité de tutelle (services du chef de gouvernement) qui dispose d'un délai maximum de 15 jours pour répondre.

Le rôle de l'ANDI est de communiquer fortement pour drainer l'investisseur étranger à venir opérer sur le marché algérien. Malgré les appréhensions quelque peu négatives et parfois malveillantes colportés à l'égard de l'ANDI, il est utile d'informer que depuis la défunte APSI, 7100 projets productifs ont été réalisés ou en voie de l'être. Ces projets équivalent à 1000 Milliards de dinars¹⁰⁸

2.2 Le Conseil National de l'Investissement CNI

Il s'agit d'une institution présidée par le chef du Gouvernement. Il est composé des ministres concernés par l'investissement (Finances, Commerce, Collectivités locales,...)

Il faut savoir aussi que le CNI n'est pas une autorité administrative indépendante et que ses décisions ou recommandations ne s'adressent pas directement à l'investisseur mais sont destinées aux autorités en charge de la mise en œuvre des textes sur la

¹⁰⁸ <http://www.algeriesite.com/info/nieuws.php?id=427> " ABDELMADJID BAGHDADLI" Directeur général de l'ANDI

promotion de l'investissement, en tout premier lieu l'ANDI. Ses principales missions sont les suivantes :

- proposer la stratégie et les priorités pour le développement de l'investissement.
- l'adaptation des bénéficiaires aux investissements en cas de changement des conditions d'opérativité.
- se prononcer sur les avantages à accorder au titre des investissements.
- proposer au gouvernement toutes décisions et mesures nécessaires à la mise en œuvre du dispositif de soutien et d'encouragement de l'investissement.
- Procéder à la détermination de l'investissement selon le taux d'importance de l'économie nationale et cela dans les secteurs qui utilisent une technologie spécifique qui protège l'environnement et les ressources naturelles ainsi la réalisation du développement.
- Il se prononce sur les conventions stipulées entre l'ANDI et les investisseurs et sur les zones qui doivent bénéficier d'un particulier régime d'investissements (*Zones à Développer*).

Il fixe annuellement le montant de la dotation budgétaire à affecter au fonds d'appui à l'investissement ainsi que la nomenclature des dépenses susceptibles d'être imputées à ce compte.

Le fonds d'appui à l'investissement¹⁰⁹ : est un fond géré par l'ANDI, en collaboration avec le CNI. Il est destiné à financer la prise en charge partielle ou totale des travaux d'infrastructures nécessaires à la réalisation de l'investissement et de la contribution de l'Etat dans le coût des avantages consentis aux investisseurs,

2.3 Les guichets uniques décentralisés

Les administrations et organismes concernés par l'investissement sont regroupés dans un guichet unique au sein des structures décentralisées de l'ANDI au niveau de chaque chef-lieu de wilaya. Le guichet unique est habilité à fournir les prestations

¹⁰⁹ <http://www.algeriesite.com/info/nieuws.php?id=427>

administratives nécessaires à la concrétisation des investissements ayant fait l'objet de déclaration auprès de l'ANDI, y compris l'inscription au Registre de commerce.¹¹⁰.

Les décisions du guichet unique sont opposables aux administrations concernées. Son objectif principal est d'assurer, par sa coordination avec les administrations concernées, l'allégement et la simplification de procédures et de formalités pour la création d'entreprise et pour la réalisation de projets.

Dans le guichet unique l'investisseur a comme interlocuteur unique le représentant de l'ANDI qui l'assiste en lui donnant toutes les informations nécessaires, vérifie les dossiers et les envoie aux services compétents. En particulier l'investisseur pourra trouver au Guichet Unique l'offre d'assiettes foncières auprès des représentants des organismes détenteurs de superficies foncières disponibles.

Vous trouverez au Guichet Unique décentralisé les représentants des organismes et administrations dans **l'Annexe 1**

3. LES MOTIVATIONS ET LES AVANTAGES CONCÉDÉS À L'INVESTISSEUR

Les investisseurs étrangers savent bien qu'il existe des contraintes en Algérie comme partout d'ailleurs, mais ils savent bien aussi que les avantages sont beaucoup plus importants. Le moment est opportun pour relancer l'investissement étranger, avec le retour de la paix, la stabilité économique et l'aisance financière dans notre pays.

L'esprit de l'ordonnance sur l'investissement est d'accorder un certain nombre d'avantages et de motivations à l'investissement en fonction de son intérêt pour l'économie algérienne, les avantages se diffèrent¹¹¹ selon la localisation et la nature de l'investissement. Il se compose de deux régimes principaux¹¹²:

¹¹⁰ ANDI article spécifique pour l'agence

¹¹¹ En période de réalisation pour le régime général, en période de réalisation et d'exploitation pour le régime dérogatoire

¹¹² ANDI l'article 2 de l'ordonnance de 20 Août 2002

3.1. Le régime général

Aucune discrimination fondée sur la nationalité ne pèse sur la qualité de l'investisseur, qu'il soit résident ou non résident, personne morale ou physique, réalisant sous forme d'apports un investissement courant en dehors des zones dont le développement nécessite une contribution particulière de l'état

Le régime général concerne l'ensemble des investissements ayant fait l'objet de déclaration auprès de l'ANDI dont le promoteur a droit au soutien et à l'assistance pour la réalisation de son projet. Il peut bénéficier des aides pour la réalisation¹¹³.

Pendant une période convenue avec l'investisseur à compter de la date de notification de la décision d'octroi des principaux avantages au titre de leur réalisation sont :

- Application du taux réduit 5% en matière de droits de douane pour les équipements importés et entrant directement dans la réalisation de l'investissement.
- Franchise de la TVA (17%) pour les biens et services entrant directement dans la réalisation de l'investissement,
- Exemption du droit de mutation à titre onéreux pour toutes les acquisitions immobilières effectuées dans le cadre de l'investissement concerné.

3.2. Le régime dérogatoire

Une convention d'investissement est conclue entre l'ANDI et l'investisseur, après approbation du Conseil national de l'investissement, laquelle permet d'octroyer à l'investisseur des avantages en contrepartie de ses engagements.

Dans ce régime, les avantages accordés s'étendent jusqu'à la phase d'exploitation, et il concerne deux types d'investissement :

¹¹³ <http://www.algériesite.com/info/nieuws.php?id=472>

3.2.1. AU TITRE DE LA REALISATION DE L' INVESTISSEMENT

- Prise en charge partielle ou totale par l'Etat, après évaluation de l'agence, des dépenses au titre des travaux d'infrastructures nécessaires à la réalisation de l'investissement;
- Franchise de la TVA pour les biens et les services entrant directement dans la réalisation de l'investissement, qu'ils soient importés ou acquis sur le marché local, lorsque ces biens et services sont destinés à la réalisation d'opérations assujetties à la TVA
- Application du taux réduit en matière de droits de douane pour les biens importés et entrant directement dans la réalisation de l'investissement.
- Puisque l'investissement présente un intérêt particulier pour l'économie nationale dans ce cas, des avantages supplémentaires sont accordés comme la prise en charge des travaux d'infrastructure et un droit fixe de 0.2% des actes constitutifs de société et d'augmentation de capital.

3.2.2. APRES CONSTAT DE MISE EN EXPLOITATION

- Exonération, pendant une période de dix ans d'activité effective, de l'impôt sur le bénéfice des sociétés (IBS), de l'impôt sur le revenu global (IRG) sur les bénéfices distribués, du versement forfaitaire (VF) et de la taxe sur l'activité professionnelle (TAP) ;
- Exonération, à compter de la date d'acquisition, de la taxe foncière sur les propriétés immobilières entrant dans le cadre de l'investissement pour la période de dix (10) ans ;
- Octroi d'avantages supplémentaires de nature à améliorer et / ou à faciliter l'investissement tels que le report des déficits et les délais d'amortissements.

En cas de cession ou de transfert de propriété d'un investissement, avant expiration de la période d'exonération, le repreneur continuera à bénéficier du reliquat des avantages accordés à condition que celui-ci s'engage auprès de l'Agence à honorer toutes obligations prises par l'investisseur initial.

4. LES GARANTIES ACCORDÉES AUX INVESTISSEMENTS¹¹⁴

L'ordonnance du 20 août 2001 relative au développement de l'investissement et le droit commercial algérien prévoient notamment les garanties suivantes:

➤ **Traitement identique de tous les investisseurs (Non-discrimination):** Les personnes physiques et morales étrangères reçoivent un traitement identique à celui des personnes physiques et morales algériennes, eu égard aux droits et obligations en relation avec l'investissement. Ils reçoivent tout le même traitement sous réserve des dispositions des conventions conclues par l'Etat algérien et les Etats dont elles sont ressortissantes.

➤ **Intangibilité des avantages acquis:** La clause de stabilisation légale dont laquelle est déclarée intangible le régime de l'investissement étranger, une fois que celui-ci a été approuvé. Les modifications législatives et réglementaires relatives au droit de l'investissement, qui seraient postérieures à l'octroi d'avantages accordés en contrepartie des investissements réalisés, ne sont pas applicables à l'investisseur sauf s'il le demande expressément. Ainsi, l'investisseur est protégé contre l'aléa lié à l'évolution de la loi.

➤ **Garantie de Transfert de capitaux et de revenus :** Dans la mesure où l'investissement a été réalisé en devises convertibles constatés par la Banque d'Algérie, les investisseurs étrangers bénéficient de la garantie de transfert du capital investi et des revenus qui en découlent. Les investissements réalisés partiellement en devises convertibles bénéficient de cette garantie au prorata de l'apport en devises. Cette garantie s'étend au produit de la cession ou de la liquidation même si ce montant est supérieur au capital initialement investi.

➤ **Possibilité de recours à l'arbitrage international en cas de litiges pour les investisseurs non résidents (Règlement des différends):** Les décisions de l'ANDI sont susceptibles de recours devant les juridictions algériennes compétentes ou, le cas échéant, à des procédures particulières de conciliation et d'arbitrage prévues par les conventions bilatérales ou multilatérales auxquelles l'Algérie est partie prenante ou par d'autres clauses compromissoires préalablement convenues. Certes, le principe général consiste à attribuer compétence aux juridictions locales, sachant que le litige relatif à

¹¹⁴ ANDI L'ordonnance du 20 août 2001 relative au développement de l'investissement

l'investissement se produit sur le territoire de l'État d'accueil et que les règles algériennes de compétence judiciaire désignent automatiquement les tribunaux algériens.

➤ **Le droit conventionnel international:** Couverture par les conventions et accords internationaux bilatéraux ou multinationaux ou régionaux ratifiés ou en voie de ratification, d'encouragement et de protection des investisseurs; un certain nombre de ces accords garantissent spécifiquement les investissements étrangers. (UE, OMC, l'accord entre le Gouvernement de la République française et le Gouvernement de la République algérienne démocratique et populaire sur l'encouragement et la protection réciproques des investissements signé à Alger le 13 février 1993).

➤ **Le non recours à la réquisition administrative:** Par ailleurs, en vertu de l'article 16, la réquisition, par voie administrative n'est possible que si elle est prévue par la loi. En tout état de cause, elle donne lieu à une indemnisation juste et équitable.

Section 3: les séquelles de l'internationalisation sur l'économie algérienne

Face à la mondialisation et les problèmes qu'elle a engendrés, beaucoup de pays en voie de développement se sont heurtés à des difficultés dans leur développement industriel du à l'insuffisance des investissements, pénurie de la main d'œuvre qualifiée, obsolescence de la technologie, insuffisance des résultats à l'exportation, mauvaise qualité du produit...etc.

Et pour prétendre à une place dans l'économie mondiale, ces pays se voient dans l'obligation de développer leurs industries selon les normes très exigeantes de la concurrence internationale.

Puisque, l'internationalisation de l'entreprise est une nouvelle alternative économique générée par la globalisation des échanges mettant le potentiel productif, partout dans le monde, devant un double impératif : s'ouvrir et se mettre constamment à niveau.

Dans cette perspective, l'économie algérienne va se trouver dans un environnement marqué par l'émergence d'une concurrence accrue dans le quel il lui est difficile d'évoluer dans son organisation actuelle. D'où la nécessité d'une mise à niveau de l'économie d'une façon générale et de l'industrie en particulier, en vue d'atteindre le degré de compétitivité requis, renforçant ainsi le processus de restructuration et d'approfondissement des réformes économiques.

Alors, pour les entreprises algériennes comment peuvent-elles affronter et se confronter à la compétition internationale si ce n'est pas par la mise à niveau des produits, des systèmes d'informations, de gestion, de production et de l'environnement des affaires. A cet effet, les nations unies se sont engagées à aider les pays en voie de développement à accélérer leur développement tout en relevant les défis sociaux et écologiques à travers des organismes et institutions.

Il est nécessaire d'approfondir le programme de restructuration industrielle par un programme de mise à niveau des entreprises et de leur environnement, et la réorganisation des différents secteurs (public, privé, et bancaire).

I. LES RELATIONS INTERNATIONALES DE L'ALGÉRIE

Dès son accession au pouvoir en 1999, **le Président Bouteflika a fait du retour de l'Algérie sur la scène internationale une de ses premières priorités.** Il a renforcé les relations par la signature des conventions avec plusieurs pays de différent continent afin d'avoir des ouvertures sur le marché internationale. Autant que, la nouvelle législation concernant les investissements s'efforce de rendre plus facile et plus attractive l'implantation des opérateurs économiques étrangers en Algérie. Ainsi, l'ordonnance du 20 août 2001, relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques, élargissent le concept d'investissement.

La position extérieure de l'Algérie a continué de s'améliorer. Sous l'effet de la hausse des cours mondiaux du pétrole, les réserves de change dépassent les 100 milliards

de dollars et le solde du compte extérieur courant est resté supérieur à 20 % du PIB en 2007.

Le secteur des hydrocarbures constitue la base des exportations et le pivot de l'économie du pays. Malgré la bonne tenue des indicateurs macroéconomiques, l'Algérie subit la persistance de fragilités structurelles, au premier rang desquelles **la très forte dépendance aux revenus des hydrocarbures qui représentent 50% du PIB, et plus de 97% des exportations (Tableau 10)¹¹⁵**. L'économie nationale est encore peu diversifiée et ne dispose pas de secteurs de production à forte valeur ajoutée susceptibles de soutenir les exportations.

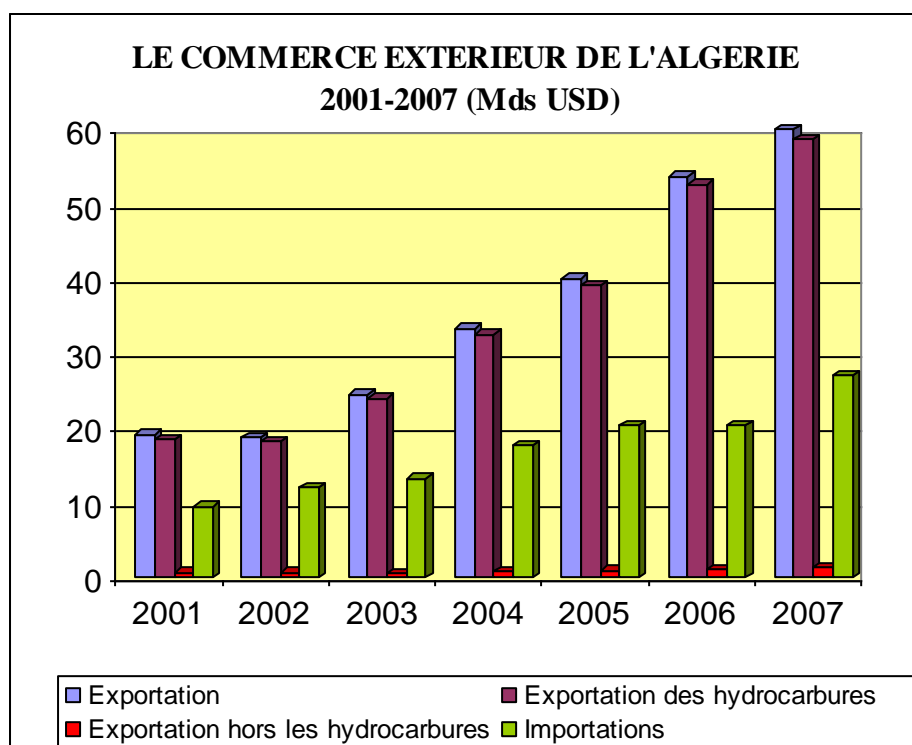
Tableau 10: L'évolution des échanges extérieurs de l'Algérie 2000-2007

(Milliards USD)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Exportation	21.5	19.1	18.8	24.5	33.3	40	53.8	60
Exportation des hydrocarbures	–	18.5	18.2	24.0	32.5	39.1	52.7	58.7
Exportation hors les hydrocarbures	–	0.6	0.6	0.5	0.8	0.9	1.1	1.3
Importations	9.3	9.5	12.0	13.3	17.6	20.3	20.4	27
Balance commerciale (Milliards \$)	12.3	9.6	6.7	11.2	15.7	21.8	33.1	33

Source: ONS, banque d'Algérie

¹¹⁵ <http://www.ons.dz/comptes/monnaie.htm>



Source: ONS, banque d'Algérie

Le tableau indique que le commerce extérieur a terminé l'année 2007 avec des importations de l'ordre de 27 milliards de dollars (+28 % par rapport à 2006) contre des exportations de l'ordre de 60 milliards de dollars (+11 %). L'excédent de la balance commerciale algérienne atteint un nouveau record, à 33 Milliards USD, dépassant largement le montant des importations.

Les exportations d'hydrocarbures ont représenté l'essentiel des exportations de l'Algérie avec 97% du volume global¹¹⁶, alors que les autres produits hors hydrocarbures exportés vers l'étranger assurent uniquement un taux de 3% en termes de recettes financières. Donc, la part du commerce extérieur dans son PIB est d'environ 70% principalement en raison des exportations de pétrole.

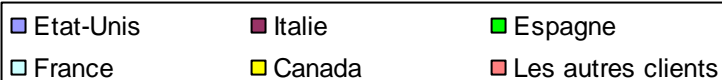
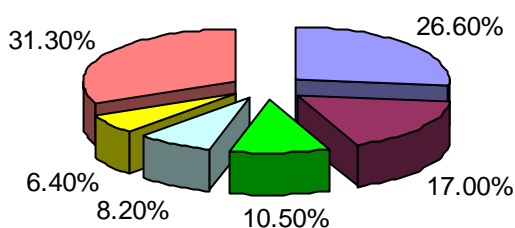
L'Algérie est actuellement dans l'obligation de développer ses exportations hors hydrocarbures en s'efforçant de diversifier son économie par une politique d'encouragement à l'investissement étranger et domestique en dehors des hydrocarbures.

¹¹⁶ : http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/pays-zones-geo_833/algerie_406/presentation-algerie_922/index.html

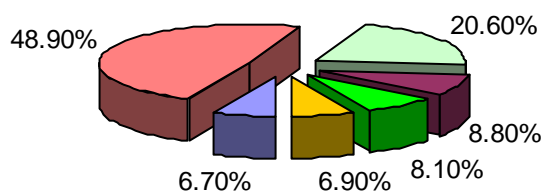
Les cinq principaux partenaires de l'Algérie pour l'exportation sont : les Etats-Unis, l'Italie, Espagne, la France et Canada. Les articles principalement exportés sont les carburants et les pétroles minéraux, le fer et l'acier, les produits chimiques inorganiques, et les engrais. Ses cinq principaux partenaires pour l'importation sont : la France, l'Italie, la Chine, l'Allemagne et les Etats-Unis. L'Algérie importe principalement les machines, les équipements électriques et électroniques, les véhicules, les produits agroalimentaires, et les produits pharmaceutiques.

Schéma 1: Les relations internationales

LES PRINCIPAUX CLIENTS EN 2006



LES PRINCIPAUX FOURNISSEURS EN 2006



Source: http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/pays-zones-geo_833/algerie_406/presentation-algerie_922/index.html . ONS

La France est le premier fournisseur de l'Algérie en 2006¹¹⁷, avec une part de marché qui s'établit à 20,6 %. Les échanges entre la France et l'Algérie ont presque doublé en dix ans. Selon le centre national de l'informatique et statistique, ils ont atteint 8 milliards d'euros en 2005 et 2006, répartis presque également entre importations (4,1 milliards d'euros) et exportations (4 milliards d'euros). L'Algérie est le premier partenaire commercial de la France en Afrique (Annexe 2 : la Liste des IDE français en Algérie en 2007). Mais, ces dernières années les exportations ont diminué sous l'effet de restrictions d'accès au marché et de la concurrence accrue des pays émergents et européens.

Les principaux produits d'exportation vers l'Algérie sont l'automobile (18%), l'agroalimentaire (17%) et les produits pharmaceutiques (8%). En 2006, alors qu'elles avaient encore augmenté de plus de 10% en 2005, ces mêmes exportations ont baissé de 13,7%, interrompant un processus de hausse continue depuis plus d'une décennie. Elles sont retombées à 4 Milliards d'euros contre 4,67 en 2005¹¹⁸. Des dispositions réglementaires (interdiction d'importation des véhicules d'occasion, plus grande ouverture du secteur santé) sont la cause de cette baisse, ainsi la montée en puissance de nouveaux concurrents, notamment asiatiques, a également pesé sur la tendance. Alors que nos exportations baissaient, les importations de l'Algérie vis-à-vis de l'ensemble du monde ont augmenté de +3,2% en 2006. La Chine est passée en quelques années de la 11e à la 3e place, avec une part de marché en 2006 (8,1%) qui talonne celle de l'Italie, dont les exportations ont connu une progression de 20% en un an.

2. L'ÉVOLUTION DES IDE EN ALGÉRIE

Les IDE sont un élément clef de la mondialisation. Les multinationales en ont profité pour faire d'importants profits avec l'aide du FMI qui incite les petits pays à ouvrir les frontières aux capitaux, dans les deux sens¹¹⁹. L'Algérie fait partie de ce déficit, elle a opté pour l'idée de l'investissement après la crise économique qu'elle a connu lors de la chute des prix du pétrole en 1986. Et dans ce contexte, elle a adopté plusieurs lois et décrets pour l'investissement et qu'a travers lesquels elle a donné des garanties nécessaires pour les investisseurs étrangers et locaux.

¹¹⁷ A.BENACHENHOU "les nouveaux investisseurs" *op, cit*

¹¹⁸ http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/pays-zones-geo_833/algerie_406/presentation-algerie_922/index.html

¹¹⁹ Jacques Fontanel «Géoéconomie de la globalisation» office des publications universitaires 2005,p158.

L'Algérie possède des qualifications et des éléments compétitifs pour attirer les investisseurs, et cela fait l'objet d'accords entre les économistes locaux, d'autant plus que le climat d'investissement actuel est y favorable. Avec la libéralisation progressive de son économie, l'Algérie commence à séduire de plus en plus d'investisseurs étrangers.

Selon la CNUCED, les IDE constatés vers la région MEDA sont passés d'une 10 Milliards dollars en 2000 à une 40 Milliards dollars en 2006¹²⁰.

Tableau 11 : Evolution des montants des IDE vers la région MEDA 2000-2006 (en millions dollars)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Algérie	438	1196	1065	634	882	1081	3000
Chypre	804	652	297	891	1079	1166	–
Egypte	1235	510	647	237	2157	5376	5300
Israël	4392	3044	1648	3745	1619	5587	13200
Jordanie	787	100	56	436	651	1532	1500
Liban	298	249	257	2860	1899	2573	1000
Malte	652	314	-375	958	309	562	–
Maroc	423	2808	428	2429	1070	2933	2897
A. Palestine	76	51	41	–	3	–	–
Syrie	270	205	225	180	275	500	2000
Tunisie	779	486	821	584	639	782	3312
Turquie	982	3266	1037	1752	2837	9681	17100
Total	11136	12881	6147	14706	13420	31773	49309

Source: CNUCED, *world Investment Report*

A travers ces chiffres, l'Algérie devient une destination pour les IDE. Elle est passée de 1 milliard de dollars en 2005 à 3 milliards de dollars en 2006. Depuis la parution de la loi sur l'investissement en 1993, l'Algérie a acquis des moyens considérables dans l'investissement étranger direct grâce aux politiques nécessaires à la domiciliation des

¹²⁰ <http://www.cnuCED.com>

capitaux étrangers, et le développement dans l'investissement économique et sécuritaire ensembles puisque les projets de partenariat et d'investissement étrangers ont atteint environs 279 projets d'une valeur de 14491 millions d'Euros.

En dépit de l'amélioration du climat des investissements, et malgré nos potentialités, l'Algérie attire peu d'investissement par rapport aux Maroc, l'Egypte et la Tunisie¹²¹.

2.1 Les flux des IDE

En comparant des flux des IDE de l'Algérie avec celui des trois pays Africains à savoir : l'Egypte, la Tunisie et le Maroc, on constate que l'Algérie occupe la dernière place. (Tableaux 12 et 13)

Tableau 12: Le nombre de projets (2003-2006) sur les 4 pays ciblés

	2003	2004	2005	2006	Total
Algérie	27	58	92	102	279
Egypte	17	32	101	134	284
Maroc	77	96	118	159	450
Tunisie	23	28	80	46	177

Source: ANIMA, notes et documents n° 23 Mai 2007

Tableau 13 : Les montants des IDE annoncés (2003-2006) sur les 4 pays ciblés (millions d'euros)

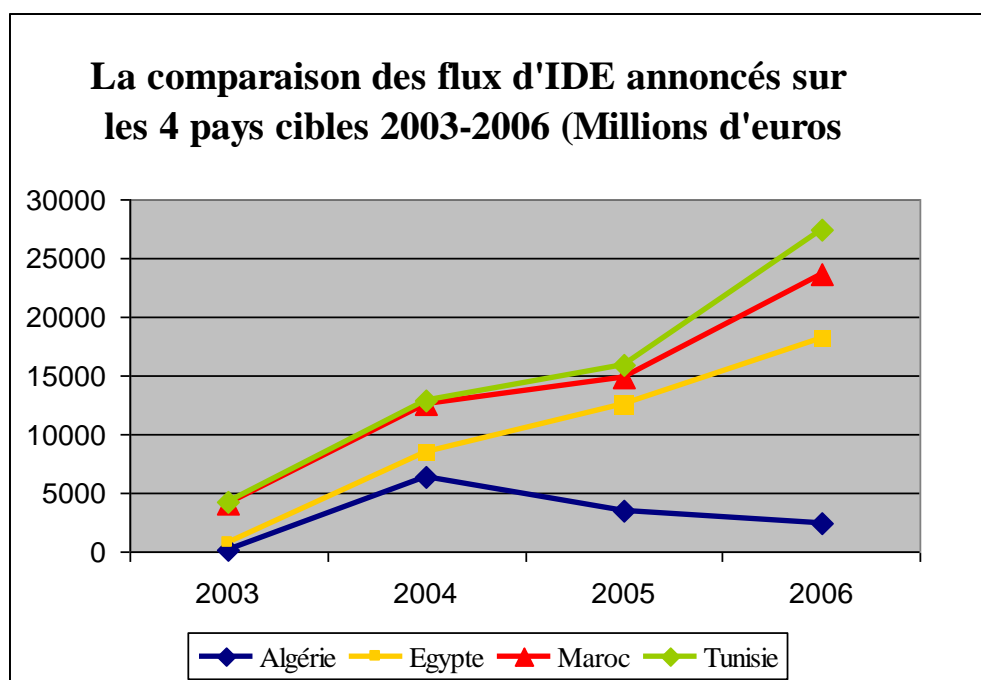
	2003	2004	2005	2006	Total
Algérie	2267	6355	3505	2363	14491
Egypte	477	2102	9003	15862	27444
Maroc	3375	4153	2382	5397	15307
Tunisie	96	217	998	3869	5180

Source: ANIMA, notes et documents n° 23 Mai 2007

¹²¹ <http://www.anima.fr>

Même si l'Algérie à attirer en 2006 environ 102 projets, les montants cumulés de ces opérations, quand ils sont disponibles, donnent un total décevant, à peine supérieur à celui de 2003 (2.3 milliards contre 2.2). Si l'on considère de plus l'importante population du pays (plus de 33 millions d'habitants) les montant d'IDE semblent largement insuffisants: 72.3 euros par habitant; à comparer avec 180 euros par habitant pour le Maroc, 381 euros par habitant pour la Tunisie et 191 euros par habitant pour l'Egypte.

La Tunisie a connu la croissance en valeur la plus forte en 2006 (+288%), passant de presque un milliard à 3.8 milliards d'euros, suivie par le Maroc (+127%); passant de 2.3 milliards d'euros à 5.39 milliards d'euros. quant a l'Egypte voit encore les montants d'IDE à destination de son économie augmenter de 76% en 2006, à 15.86 milliards d'euros. L'Algérie est en recul net (-33%), à 2.36 Milliards d'Euros malgré un nombre considérable de projets détectés.

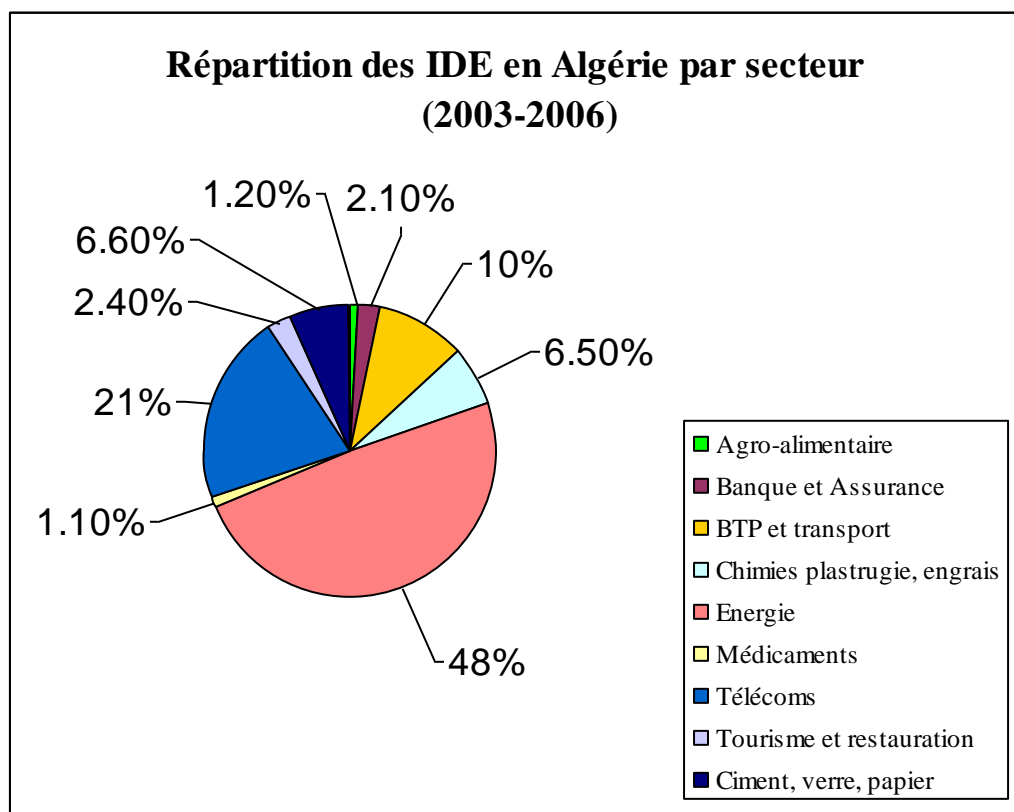


Source: ANIMA, notes et documents n° 23 Mai 2007

Les IDE en Algérie commencent à s'élargir à d'autres domaines que les hydrocarbures tels que les télécommunications, le BTP, le tourisme, banque-assurance, etc.

2.2. L'analyse des IDE en Algérie par secteur

L'analyse par secteur pour la période 2003-2006 montre une fois d'une forte concentration des flux d'IDE sur le secteur hydrocarbures. Le schéma ci-après récapitule le classement sectoriel des IDE sur cette période.



Source: ANIMA MIPO rapport 2007

Sur la période 2003-2006, c'est l'énergie, destination des IDE qui attire le plus d'investissements étrangers avec 7 milliards d'euros (48%) sur les 4 ans. Les télécommunications viennent en seconde position avec plus de 3 milliards d'euros (21%); les opérateurs étrangers cherchant, à l'image d'Orascom, à prendre une part croissante d'un marché très profitable. En 2000, il y avait le sous-développement de la téléphonie en Algérie, mais depuis 2002, le duopole constitué par l'opérateur historique Algérie Télécom AT et l'opérateur entrant Orascom Télécom Algérie OTA ressemblait encore à un monopole de fait sur le marché. Quoique le marché reste insuffisant, selon le ministre A.

Benachenhou "les investissements prévus par les opérateurs étaient jugés insuffisants, et tout le monde s'accordait à dire qu'il y avait encore place pour des investissements importants au cours des années suivantes. En février 2004, une troisième licence fut attribuée à Watania de Koweït. L'Algérie devient le seul pays de la région à avoir attribué trois licences, ouvrant ainsi le marché des télécoms à la concurrence"¹²².

Avec près de 10% des montants investis dans la période (2003-2006), le secteur du BTP et des transports vient donc en 3^{ème} position avec 1.4 milliards d'euros. Pour la banque et l'assurance attirent environ 2.1% du montant.

2.3. L'analyse des IDE en Algérie par pays

En se basant sur 279 projets¹²³, avec un total cumulé de plus de 14.4 milliards d'euros durant la période (2003-2006), l'analyse de classement des flux d'IDE par pays d'origine sur ces 4 années sera montré par le biais des tableaux suivants :

Tableau 14: Classement des principaux flux des IDE en Algérie par pays d'origine en millions d'euros (2003-2006)

Source: ANIMA rapport 2007 document n°23¹²⁴ et les nouveaux investisseurs d'A. BENACHANHO

¹²² Abdelatif BENACHENHOU "Les nouveaux investisseurs" Op, cité

¹²³ <http://www.anima.fr>

EUROPE		
Espagne	4296	Les pays européen occupent la première place avec 50% d'IDE dont l'Espagne comme leader avec 4.3 milliards d'euros. Les succès espagnols sont nombreux dans le secteur de l'énergie avec des sociétés comme: Cepsa, Repsol, Gas natural et Iberdrola . Viens ensuite la Norvège avec un investissement total de 1.6 milliards d'euros et toujours dans le secteur de l'énergie. La France se classe en 3 ^{ème} position par un montant global de 616 millions d'euros et la première en nombre de projet (29), elle s'intéresse tant à l'énergie qu'à l'agroalimentaire, le tourisme, la banque et l'assurance.
Norvège	1622	
France	616	
Suisse	229	
Italie	183	
Roy-Uni	159	
Allemagne	114	
Pays-Bas	114	
Portugal	23	
Belgique	15	
Autres	17	
Totale	7388	

PAYS MEDA		
Egypte	2299	Le taux d'investissement des pays MEDA est de 16%, en tête l'Egypte avec 11 projets environ 30 millions d'euros par Orascom dans les engrais chimiques avec Sonatrach, et dans les sociétés télécoms Djazzy. Suivi par le Liban (38 millions d'euros) dans les secteurs des banques et tourisme. La Jordanie viens en 3 ^{ème} position avec 35 millions d'euros dans les médicaments
Liban	38	
Jordanie	35	
Maroc	24	
Tunisie	21	
Turquie	12	
Totale	2429	

AMERIQUE		
Etats-Unis	1510	Les Etats-Unis sont considérés parmi les important investisseurs étrangers en Algérie avec environ 15 millions d'euros investis de 2003 à 2006 principalement dans les secteurs des hydrocarbures (coopération entre Sonatrach et Anadarko), chimie et pharmacie (Société PFIZER)
Canada	569	
Totale	2079	

¹²⁴ ([http://www.animaweb.org/uploads/bases/document/Inv_Et1_Bilan-IDE-MEDA-2007_Fr_15-5-08_\(2\).pdf](http://www.animaweb.org/uploads/bases/document/Inv_Et1_Bilan-IDE-MEDA-2007_Fr_15-5-08_(2).pdf))

PAYS DU GOLF		
Koweït	1176	Le Koweït viens en tête dans les pays du Golf grâce à son investissement dans les télécommunications (Watania Télécom). En 2 ^{ème} position l'Arabie Saoudite dans le secteur agroalimentaire; tourisme et la cimenterie (Le groupe Pharaon a racheté 10% pour 10 millions de dollars de la cimenterie de Beni Saf)
A. Saoudite	373	
Emirats	157	
MENA	97	
Totale	1803	

ASIE		
Chine	543	Du coté de la Chine, beaucoup d'industriels n'ayant pas froid aux yeux s'installent sans complexes sur des marchés jusqu'ici relativement protégés dans des pays comme l'Algérie (industrie lourde, chimie, métallurgie, BTP..). elle est considérée dans les dernières années comme l'un des principaux investisseurs en Algérie.
Australie	205	
Inde	16	
Japon	14	
Corée Sud	10	
Totale	788	

3. LES ENTREPRISES ALGÉRIENNES FACE À L'INTERNATIONALISATION

Dans les années 90, la plupart de nos entreprises publiques économiques se trouvent confrontées à des difficultés importantes comme:

- Mauvaises rentabilités financières et économiques et la dégradation de l'actif net avec parfois des fonds propres négatifs.
- Découvert important
- Endettement élevé.
- Le manque de ressources financières pour la couverture des besoins à court, moyen et long terme de l'entreprise, et de la difficulté d'obtenir de nouveaux emprunts.
- L'écart technologique; l'autre souci majeur de la quasi-totalité des entreprises est l'écart technologique qui les séparés au monde de la mondialisation ainsi que le vieillissement de l'outil productif qui joue lui aussi un rôle primordial pour la qualité et la quantité et qui assure le maintien de l'entreprise sur marché.

L'ensemble des difficultés que nous avons énumérées ci-dessus a poussé l'état à se désengager les entreprises publiques, bien sur après plusieurs réformes infructueuses.

Les entreprises algériennes évoluaient dans un contexte de protection et de faible pression du marché, elles n'ont pas eu à tenir compte des règles de performance et d'efficacité. Ceci n'a pas manqué d'affaiblir la compétitivité des produits algériens à l'échelle internationale. Selon Mme MELBOUCI Leila « la restructuration du tissu industriel et la mise à niveau des entreprises algériennes pour assurer leur survie et leur pérennité face à la concurrence européenne, dont les effets commencent déjà à se faire sentir. Cette situation assigne au système industriel un objectif unique : répondre aux exigences du libre échange et de circulation des biens et des services à l'intérieur de l'UE. Cet objectif se traduit, pour les entreprises algériennes, par une double ambition, devenir compétitives et maîtriser l'évolution de l'environnement »¹²⁵.

La plupart des dispositifs d'aide sont réservés aux petites et moyennes entreprises PME, ou prévoient des conditions d'intervention plus favorables pour les PME. Leur taille réduite constitue en effet souvent un frein à leur croissance, voire à leur pérennité : disposant généralement de ressources financières et de compétences limitées, elles ont davantage besoin d'un accompagnement public pour recevoir et mener à bien leurs programmes de développement. D'autre part, l'impact des aides accordées en termes d'atteinte à la concurrence est relativisé par la faiblesse de leur contribution aux échanges au sein du marché unique.

Les entreprises privées constituent la composante majeure de la population des PME. En se basant sur les chiffres de la Caisse Nationale des Assurances sociale (CNAS), le nombre de PME privées s'élève à la fin de l'année 2005 à 245 842 PME, enregistrant une croissance annuelle de 9,04 % (**Tableau 15**). Elles emploient, avec la prise en considération des chefs d'entreprises déclarés auprès de la CASNOS, un effectif total de 888.829 emplois formellement déclarés.

¹²⁵ Mme MELBOUCI Leila "Impact du nouvel environnement sur les PME/PMI Algériennes" revue économie & Management N°4 Mars 2005

Tableau 15 : Nombre des PME publiques et privées (2004-2005)

Nature des PME	2004	2005	Evolution	%
PME privées	225 449	245 842	20 393	9,04
PME publiques	778	874	96	12,33

Source : Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat

Le tri par secteurs d'activité fait apparaître une forte concentration des PME dans le secteur du Bâtiment et travaux publics qui accaparent 32,83 % du total des entreprises. Viennent ensuite, le commerce et la distribution, le transport et la communication, avec respectivement 17,16 % et 9,00 %¹²⁶.

Selon A. MEBTOUL, les facteurs contribuant à la compétitivité sont classées: 40% changement de structures, 40% nouvelles technologies et 20% réduction des coûts et amélioration ou de la production¹²⁷.

Le programme MEDA est un procédé qui est utilisé dans les PME/PMI afin de donner un nouveau souffle dans l'entreprise. C'est-à-dire que l'entreprise va faire des transformations et des modifications dans des secteurs très importants comme : la gestion, la production et l'environnement. Ces transformations sont très utiles dans une entreprise qui cherche à vendre son produit avec une quantité illimitée, et faire des bénéfices considérables.

3.1. le programme de mise à niveau des entreprises algériennes

L'environnement de l'entreprise algérienne connaît de profondes transformations dictées par les changements d'orientation externes, les mutations technologiques, les nouveaux moyens de communication et la nouvelle donne des relations et des échanges internationaux.

¹²⁶ Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat

¹²⁷ A.MEBTOUL « réformes économiques et privatisation ». Tome 2, OPU 2002, P79

L'objectif du programme MEDA est d'améliorer la compétitivité des entreprises algériennes confrontées à la concurrence internationale par¹²⁸:

- La mise à niveau d'un système de formation professionnelle capable d'évoluer en fonction des besoins et de la demande des entreprises
- Le renforcement du rôle des associations professionnelles et des mécanismes d'identification et de satisfaction des besoins en compétences des entreprises.

3.1.1.1. la présentation du programme

Le programme de mise à niveau des entreprises, mis en œuvre par les pouvoirs publics, visent à préparer les entreprises algériennes à la concurrence qui accompagnera l'ouverture de l'économie.

Il est défini comme un processus continu qui vise à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement aux exigences du libre échange. Les mesures inscrites dans un tel programme ont pour objet de lever certaines contraintes qui altèrent le climat des affaires (institutions, réglementations, etc.), d'inciter les entreprises à devenir compétitives en termes de coûts, qualité, innovation et enfin, de renforcer la capacité de ces mêmes entreprises à suivre et maîtriser l'évolution des techniques et des marchés.

Dans cette acceptation, un programme de mise à niveau vise à atteindre des objectifs précis, que l'ONUDI présente de la manière suivante¹²⁹ :

- moderniser l'environnement industriel ;
- renforcer les structures d'appui ;
- promouvoir le développement des industries compétitives ;
- améliorer la compétitivité et le développement de l'entreprise industrielle par la maîtrise de la qualité et le renforcement de la qualification du personnel ;
- Encourager le partenariat industriel ;
- Renforcer l'environnement socio-économique de l'entreprise ;
- acquérir de nouvelles technologies et d'un nouveau savoir-faire ;

¹²⁸ MELBOUCI Leila "Impact du nouvel environnement sur les PME/PMI Algériennes" *op.cit*,

¹²⁹ ONUDI "organisation des nations unies pour le développement industriel" (2002-2003)

3.1.2. les fondements du programme

Les fondements de ce programme ne relèvent donc pas des théories sur l'industrialisation mais, d'une part, des développements sur les liaisons entre ouverture, croissance et développement et d'autre part, des théories sur les travaux empiriques relatifs à la compétitivité.

Enfin, ce programme étant ciblé sur les entreprises portent principalement sur l'amélioration des facteurs déterminant leur compétitivité. Ils ne présentent donc pas a priori un caractère sectoriel, mésoéconomie, mais plus sûrement une logique microéconomique d'appui aux acteurs productifs et une logique macroéconomique d'accélérateur de la croissance.

3.2. La mise à niveau des PME

Le programme de mise à niveau concerne la PME telle que définie par la loi d'orientation, disposant d'un potentiel de croissance, des marchés porteurs et des produits permettant des meilleurs rapports qualité et prix, sans distinction du lieu d'implantation. Il repose sur le principe de volonté de l'entreprise de se mettre à niveau et de la motivation du chef d'entreprise.

L'objectif du programme national de mise à niveau est d'accompagner les PME dans le but de leur permettre d'améliorer significativement leur compétitivité en s'alignant sur les standards internationaux d'organisation et de gestion afin de consolider et encadrer leurs développements futurs. Il ambitionne de rendre les PME capables de maîtriser l'évolution des techniques et des marchés, et compétitives aux niveaux qualité, prix et innovation¹³⁰.

3.2.1. Le cadre législatif et réglementaire du programme

En Algérie, le processus de mise à niveau des entreprises a été amorcée dès l'année 2002 à la faveur d'une première dotation financière du FPCI (le Fonds de promotion de la compétitivité industrielle créé dans le cadre des dispositifs juridique et [opérationnels](#) mis

¹³⁰ Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat

en place par les pouvoirs publics depuis l'année 2000) de quatre (04) milliards de DA obtenue dans le cadre du Plan National de Soutien à la Relance Economique (2001-2003) .

Un programme pilote de mise à niveau des entreprises a été lancé, à travers des opérations d'assistance technique à une cinquantaine d'entreprises initiées avec le concours et l'expérience de l'ONUDI. Ce programme aujourd'hui achevé, a porté sur des opérations d'élaboration des études de diagnostic stratégique, la formulation de plans de mise à niveau d'entreprises, la mise en œuvre d'actions (études, formation, mise en place de système qualité ...) et le renforcement des capacités des services d'appui à l'industrie.

Parallèlement à ce programme pilote, les pouvoirs publics (Ministère de l'industrie) ont engagé des actions liées à l'environnement des entreprises notamment dans les domaines de la valorisation des compétences nationales (formation des consultants et des gestionnaires, formation des formateurs en audit qualité), de l'information et de la sensibilisation et de la réhabilitation des zones industrielles.

3.2.2. L'intérêt de la mise à niveau

L'objectif assigné vise l'amélioration de la compétitivité de la PME Algérienne, le maintien de sa part du marché interne et la conquête éventuelle du marché extérieur. Les résultats escomptés de ce programme concernent :

◆ **La viabilité des PME** : elle vise à permettre aux entreprises le maintien de leur part sur le marché local dans une première étape et la conquête des marchés extérieurs dans une seconde phase.

◆ **La compétitivité des PME** : elle vise à adapter les entreprises aux méthodes et pratiques d'organisation notamment par la maîtrise des coûts de la qualité des produits et services et **renforcer la qualification du staff dirigeant**, des gestionnaires et du personnel d'exécution dans les fonctions de production et de commercialisation.

◆ **La création d'emploi** : ce programme vise non seulement à maintenir le niveau actuel de l'emploi mais aussi à en accroître l'offre. Compte tenu de sensibilité de ce volet, il doit être pris en considération comme facteur important de l'éligibilité de l'entreprise.

Conclusion

Aujourd'hui, l'Algérie est confrontée à un défi important malgré les années de la crise économique, elle a diversifiée son économie pour échapper aux fluctuations du marché pétrolier international et aux aléas des productions agricoles.

Ce défi est exprimé à travers les programmes de relance de la croissance mis en place depuis quelques années. Les autorités algériennes ont mis en place des moyens pour encourager et faciliter l'investissement dans plusieurs secteurs.

D'après la comparaison qu'on a fait des autres pays africains, l'Algérie présente un bilan économique favorable. Il reste que pour continuer de croître, il faut que la stabilité politique du pays soit maintenue et que sa planification économique soit bien ciblée.

À l'heure actuelle, le gouvernement algérien travaille surtout à moderniser le système économique du pays et à tisser des liens internationaux, et plus précisément à réduire le chômage et à diversifier l'économie, qui est fortement tributaire de l'industrie pétrolière. Alors, il a mis en œuvre d'une part un programme de redressement économique favorisant la croissance et la stabilité de l'économie, et d'autre part un plans de réforme pour faire intégrer l'Algérie à l'économie mondiale en libérant le pays de sa dépendance à l'égard de l'industrie des hydrocarbures et en permettant aux entreprises privées de tirer profit des débouchés offerts par ces secteurs .

Des bonnes performances macroéconomiques ont été enregistrées en Algérie par la Banque mondiale tout en soulignant que le programme quinquennal des investissements publics lancé par l'Algérie en 2005 va permettre notamment aux secteurs de l'habitat, des transports et de l'agriculture de créer et de promouvoir l'emploi dans ces activités et dans les secteurs annexes. Les initiatives de libéralisation de l'économie ont déjà commencé à porter leur fruit. En 2006, l'Algérie connaît une viabilité de la balance des paiements et de la dette extérieure, une stabilisation du taux de change effectif réel et une maîtrise de l'inflation avec 2,5%, et l'IDE fait au pays par suite des réformes économiques et de la modification des règlements régissant l'investissement a totalisé 3 milliards de \$US, ce qui classe l'Algérie au deuxième rang des pays africains pour l'importance de l'IED.

En fin pour conclure, le pays ne cesse de développer ses affaires, car il reste des efforts à faire pour qu'il connaisse une ouverture optimale à la mondialisation. Il est freiné

par une administration trop bureaucratique, une main d'œuvre inadaptée dans certains secteurs et une absence d'informations sur les entreprises.



Chapitre 5 : La stratégie d'internationalisation du produit

Toutes les entreprises qui ont le potentiel de développer leurs produits ou leurs services, quelles que soient leurs activités et leurs tailles pourraient potentiellement accroître leurs ventes, soutenir la concurrence sur divers marchés et atteindre une clientèle internationale grâce à leurs connaissances et leur savoir-faire particuliers.

Le marketing international est l'ensemble des activités menées par l'entreprise dans le but de pénétrer, développer et de rendre profitables ses marchés étrangers. Ces activités doivent lui permettre d'optimiser l'utilisation de ses ressources et lui assurer un avantage concurrentiel à long terme sur les marchés étrangers. Une entreprise présente sur plusieurs marchés étrangers doit décider si elle veut ou non adapter son produit aux conditions locales et si oui dans quelles proportions.

Chaque stratégie possédant ses avantages et ses inconvénients, l'exportateur devra choisir l'une d'entre elles en fonction d'une série de facteurs qu'il devra mettre en balance et qui sont essentiellement liés :

◆ **au produit lui-même:** Certains produits, de par leur nature, exigent des adaptations importantes. D'autres ne demandent que des adaptations partielles. D'autres enfin seront acceptés tels quels. Les produits de grande consommation, par exemple, et plus particulièrement les produits alimentaires, sont plus susceptibles que d'autres.

◆ **aux caractéristiques du marché:** telles que la culture et le comportement de consommateurs ciblés, la situation concurrentielle, la législation en vigueur, les facteurs géographiques et climatiques, le niveau de développement économique, ...etc.

◆ **aux coûts d'adaptation et de production liés à ces stratégies:** Dans la recherche de la rentabilité, l'entreprise doit mettre en balance l'impact positif qu'une adaptation pourrait avoir sur ses ventes et ses recettes ainsi que les coûts estimés d'adaptation. Elle doit également tenir compte de ses compétences, de ses objectifs et ressources internes

mais aussi des coûts d'opportunité que représenteraient les ventes perdues dans le cas où aucune adaptation ne serait apportée.

Section 1: Le choix du produit

Savoir si le produit peut être transportable ou non et arriver à destination en bon état; et si ce dernier est fragile, périssable ou volumineux, il va influencer la décision et est nécessaire de le produire. En termes de production, il est aussi avantageux de se rapprocher de la matière première.

1. LA NATURE DU PRODUIT À VENDRE

On devra prendre en considération les points nécessaires qui vont limiter les solutions de présence envisageable:

- La nécessité d'une définition avec le client de son besoin et du produit apte à le satisfaire va permettre de définir à quelle catégorie de biens appartient le produit afin que le consommateur sache à quelle catégorie de besoins il répond.
- La différenciation du produit est nécessaire pour que le client ne puisse faire aucune confusion.
- La nécessité d'un service après-vente.

Quand une entreprise fabriquant plusieurs produits décide de partir à la conquête des marchés étrangers, il faut qu'elle détermine si elle va internationaliser simultanément l'ensemble de son portefeuille ou utiliser un sous-ensemble de produits comme vecteur de lancement.

Dans ces conditions, la nature du produit pèse énormément sur les décisions relatives à la standardisation ou à l'adaptation de l'offre de produit. En effet, certains produits, de par leur nature, exigent des adaptations importantes. D'autres ne demandent que des adaptations partielles. D'autres encore gagnent à rester inchangés.

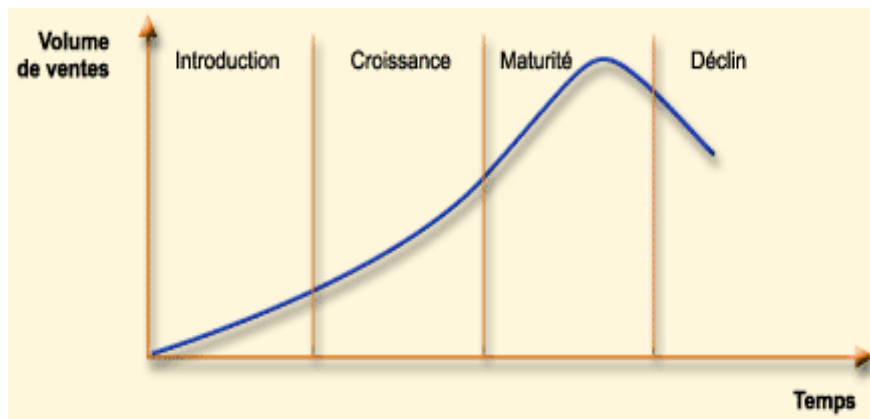
2. LE CYCLE DE VIE DU PRODUIT

Le cycle de vie du produit sur les marchés internationaux peut influencer la stratégie du lancement de produits sur un marché étranger et donc la sélection des

produits export. Cette vie peut être plus ou moins longue suivant les types de produit et chaque phase peut avoir une durée plus ou moins brève.

Le marché étranger visé n'est pas toujours au même stade de développement que le marché national¹³¹, l'exportateur devra donc modifier sa politique locale.

Le graphique ci-dessous présente le cycle de vie classique d'un produit qui passe souvent par différents stades auxquels correspondent des stratégies marketing différentes :



Le cycle de vie du produit¹³²

◆ **phase de lancement.** L'entreprise lance sur le marché un nouveau produit qui s'adresse à l'acheteur innovateur. A ce stade, l'entreprise occupe souvent une position de monopole : elle peut donc se permettre d'appliquer des prix de vente assez élevés ainsi que les coûts de production plus élevés.

◆ **phase de croissance et de développement.** Lors de cette phase, la demande est en pleine croissance et les concurrents imitant la technologie ou le produit arrivent sur le marché. Les prix ont tendance à diminuer mais restent encore assez élevés.

◆ **phase de maturité.** L'entreprise s'adresse à un marché de masse faiblement croissant ou en renouvellement. La concurrence augmente et sous la pression, l'entreprise, qui cherche à maintenir ses parts de marché, doit diminuer ses prix de vente et mise sur une promotion et une publicité intenses et sur une réduction des coûts de

¹³¹ Valérie Boronad, Frédéric Didierlaurent, Laure Lavorata, Martine Massabie-François, Elisabeth Poulain «Commerce international Marketing et Négociation» édition Vincent DUPIN, Bréal, Rosnay, 1998.

¹³² Lendrevie Lévy Lindon "MERCATOR"8^e édition Dunod, Paris, 2006

production. C'est le moment où l'entreprise doit se remettre en cause et investir dans le développement de nouveaux produits.

◆ **phase de déclin.** La production diminue face à une demande en régression et à une concurrence féroce. L'entreprise réduit fortement les investissements en communication pour ce produit. Le prix de vente est encore en baisse et les marges très faibles.

Un produit donné peut se trouver selon les marchés à des stades différents de son cycle de vie, celui-ci pouvant également différer dans sa forme et sa longueur. Une entreprise dont le produit est en fin de cycle de vie sur son marché domestique avec des débouchés insuffisants et des ventes décroissantes se trouve face à une alternative :

- abandonner le produit.
- exporter ce produit sur un marché où il se trouve en phase de croissance ou de maturité.

Section 2: Les obstacles liés aux marchés étrangers

Les pays en voie de développement exigent une adaptation des pratiques marketings à cause des différences économique et culturelles, d'une infrastructure marketing souvent inexistante et d'une concurrence locale parfois intense¹³³. Cependant, l'internationalisation d'un produit ou d'un service ne se révèle pas aussi simple dans la mesure où sa position et ses composantes peuvent varier selon les marchés, notamment sous l'influence de certains facteurs dont il faut tenir compte. En effet, il y a des obstacles importants liés aux marchés étrangers (climat, culture des consommateurs locaux, niveau de revenu, contraintes légales, la concurrence ...) qui empêchent l'adoption d'une telle stratégie.

1. LES CARACTÉRISTIQUES DES CONSOMMATEURS LOCAUX

« La mondialisation a créé un marché global unique avec des consommateurs aux différentes locations géographiques et des origines culturelles différentes, qui partagent des préférences semblables »¹³⁴.

¹³³ Philippe Kotler, Kevin Keller, Bernard Dubois et Delphine Manceau "Marketing management" 12^e édition 2006

¹³⁴ Levitt, T.: *The globalization of markets*, Harvard Business Review, 1983, pp. 2-11

Les caractéristiques des consommateurs étrangers pèsent lourdement sur la politique du produit de l'entreprise. Elles influencent notamment le choix des produits qui leur seront proposés ainsi que les modifications qui devront être intégrées pour mieux leur convenir.

Il arrive souvent que les caractéristiques culturelles, religieuses et sociologiques diffèrent sur les marchés étrangers par rapport à celles du marché domestique. Or, ces caractéristiques influencent fortement les coutumes, les valeurs, les attitudes, les habitudes ainsi que les comportements d'achat et d'utilisation des produits des consommateurs étrangers. Voici quelques illustrations des facteurs socioculturels qui doivent être identifiés avant de pénétrer un marché :

◆ **les goûts et les préférences, très hétérogènes à travers les marchés.** Par exemple, la couleur possède une valeur symbolique et projette un signal qui agit sur le comportement d'achat des consommateurs et influence leur perception du produit (ex. : le blanc symbolise la vie et la pureté dans certains pays Européens et la mort en Asie de l'Est). En matière alimentaire, les traditions et les goûts sont également des éléments clés dans la décision d'achat. L'emballage du produit devra respecter les habitudes locales des consommateurs et des distributeurs en la matière.

◆ **la langue.** La langue est également source d'adaptations notamment au niveau de l'emballage et de l'étiquetage ainsi qu'au niveau des manuels d'instruction et d'utilisation du produit. Ces mentions doivent être faites dans la langue du pays, souvent pour des raisons légales mais aussi pour des raisons commerciales afin d'éviter les résistances à l'achat des consommateurs locaux. La marque est également soumise aux contraintes linguistiques et culturelles. Effectivement, une marque domestique peut être difficilement prononçable ou avoir une signification vulgaire, ridicule ou simplement mal appropriée dans certains pays. Il est donc parfois nécessaire de traduire ou de changer le nom de la marque. Par exemple: General Motors a dû changer le nom de son modèle Nova dans les pays de langue hispanique, No va en espagnol signifié : ça ne marche pas.

◆ **la religion.** La religion a de nombreux impacts sur les produits, plus particulièrement sur les ingrédients qui peuvent entrer dans leur composition. Par exemple, dans les pays islamiques, les entreprises qui exportent des produits alimentaires

à base de boeuf doivent fournir des certificats attestant que les animaux ont été tués dans le respect de leur méthode « Halal ». Les boissons alcoolisées sont également interdites dans les pays du Moyen-Orient. Les restrictions religieuses sur certains produits peuvent donc nécessiter des adaptations des produits.

Au niveau international, la compétence et la sensibilité culturelle sont des qualités indispensables que les entreprises doivent développer pour pouvoir s'adapter aux spécificités culturelles et aborder les marchés étrangers avec succès.

2. LE NIVEAU DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

Le niveau de développement économique d'un marché peut affecter les attributs recherchés et désirés d'un produit et, à ce titre, peut inciter une entreprise à adapter ses produits afin de rencontrer les besoins du marché local. Le niveau d'avancement économique d'un marché peut être apprécié par une série d'indices :

◆ Le niveau de revenu et le pouvoir d'achat des consommateurs locaux. Celui-ci aura une influence sur la conception technique et le conditionnement des produits exportés. Dans les pays plus riches où l'état d'avancement de l'économie est plus poussé, les consommateurs, ayant généralement un pouvoir d'achat plus élevé. Sur les marchés plus pauvres, l'entreprise pourrait avoir intérêt à concevoir un modèle simplifié du produit, meilleur marché ou à commercialiser un modèle plus ancien du produit à cause du niveau de revenus insuffisants de ses consommateurs.

◆ l'état de l'infrastructure du marché. Le niveau général de qualité de l'infrastructure du pays peut affecter la composition de produit car il peut induire des conditions d'utilisation différentes. A titre d'exemple, un fabricant de voiture doit renforcer la suspension de ses voitures pour les marchés où l'entretien des routes est insuffisant.

◆ le niveau d'éducation des utilisateurs potentiels ou des techniciens locaux. S'il est trop bas, il faut prévoir des simplifications au niveau des caractéristiques techniques du produit. Il pourrait également être utile d'adapter l'emballage sur les marchés où le taux d'analphabétisme est plus élevé, en utilisant, par exemple, des symboles plutôt que des mots.

3. LA CONCURRENCE

Le contexte concurrentiel sur les marchés étrangers visés et la position concurrentielle de l'entreprise sur ces marchés influencent les décisions de l'entreprise au niveau de la sélection des produits à exporter, de la définition de leurs caractéristiques globales ainsi que de leur niveau d'adaptation ou de standardisation¹³⁵.

◆ L'analyse de la situation concurrentielle et de l'offre des concurrents sur un marché étranger donné, réalisée lors de l'étude de marché peut guider l'entreprise exportatrice dans la détermination des ressources nécessaires à mettre en œuvre pour réussir sur ce marché.

Dans ce cadre, l'entreprise cherchera notamment à identifier les différents produits offerts par les concurrents ainsi que leurs caractéristiques globales, elle pourra vérifier si la demande pour un produit donné est déjà satisfaite par la concurrence. Cette analyse l'aidera également à positionner ses produits par rapport à ceux des concurrents.

Généralement, dans une situation de forte concurrence, un exportateur aura plutôt intérêt à adapter ses produits aux exigences des consommateurs locaux plutôt que de vendre tel quel un produit domestique.

◆ **La position concurrentielle** : Il est important que l'entreprise détermine son profil concurrentiel c'est-à-dire qu'elle identifie ses forces et faiblesses distinctives par rapport aux concurrents présents sur le marché visé. Ce n'est qu'au prix de cette comparaison que l'entreprise sera en mesure de sélectionner les segments de marché sur lesquels elle doit cibler son action et qu'elle pourra choisir les produits pour lesquels elle bénéficie d'un ou de plusieurs avantages concurrentiels.

Pour cela, elle évaluera et comparera, pour un produit et un marché visé, les caractéristiques de son propre produit et celles d'un produit directement concurrent. Le résultat de ces comparaisons permettra d'identifier les caractéristiques du produit qui pourraient constituer des motivations ou au contraire des freins à l'achat pour les clients

¹³⁵ V.Boronad, F.Didierlaurent, L. Lavorata, Martine M.François, E.Poulain «Commerce international Marketing et Négociation» édition Vincent DUPIN, Bréal, Rosnay, 1998

potentiels. L'entreprise aura ainsi une base pour identifier les caractéristiques du produit qu'il faudrait idéalement modifier et celles qu'il faudrait standardiser, voire même pour sélectionner le ou les produits à exporter.

4. LES CONTRAINTES LÉGALES

L'environnement légal du marché étranger a énormément d'impact sur la politique produit de l'exportateur. Les spécificités légales du marché étranger impliquent obligatoirement pour l'exportateur d'adapter son produit car elles conditionnent l'accès au marché et la mise à la consommation du produit. Il est probable que l'exportateur soit soumis sur les marchés étrangers à des normes et des règlements techniques différents de ceux appliqués sur son propre marché nécessitant une adaptation du produit.

Pour l'emballage et l'étiquetage, les législations varient selon les pays, et les entreprises doivent s'y conformer sinon leur produit ne sera pas commercialisé.

➤ L'emballage : les réglementations ont évidemment un grand effet sur les stratégies produit des entreprises qui doivent les intégrer dès le stade de la conception du conditionnement.

➤ L'étiquetage : en dehors des législations qui exigent qu'il soit réalisé dans toutes les langues officielles du pays lorsqu'il en compte plusieurs, d'autres dispositions prévoient des mentions minimum obligatoires à faire apparaître dans un but d'information et de protection des consommateurs.

➤ Les exigences légales indirectes du marché étranger, notamment sa politique de taxation, pourraient également affecter le contenu d'un produit. Certains pays exigent également que les produits importés contiennent une part minimale de valeur ajoutée locale ce qui impliquerait que le produit soit fabriqué sur place, avec toutes les modifications que cela pourrait générer au niveau du produit.

➤ L'entreprise peut également être soumise à des barrières non tarifaires à respecter pour pouvoir entrer sur un marché. Ces réglementations, prétendument impartiales, visent en réalité à limiter voire à éliminer la concurrence étrangère sur le territoire national et à protéger certains produits et industries locaux. Ces réglementations sont discriminatoires car elles ne gênent que les entreprises étrangères.

Section 3: La sélection du produit

La sélection des produits sur lesquels reposera le développement des activités commerciales de l'entreprise sur les marchés étrangers est une décision cruciale. Deux alternatives stratégiques principales s'offrent: l'exploitation à l'étranger de produits existants sur le marché domestique ou la création d'un nouveau produit. Si l'entreprise décide de développer des produits existants, elle devra tout d'abord identifier ceux qui ont un potentiel sur les marchés étrangers et ensuite décider dans quelle mesure il faut les standardiser ou, au contraire, les adapter aux caractéristiques locales. D'après Philippe Kotler, il y a trois stratégies d'attaque d'un marché étranger qui concernent directement les produits. (Extension, Adaptation du produit et Création de produit)

promotion	Produit			
		inchangé	adapté	nouveau
	Inchangé	1- Extension	3- Adaptation du produit	5- Création de produit
Adaptée	2- Adaptation de la promotion	4- Double adaptation		

Cinq stratégies de marketing international¹³⁶

1. LA CRÉATION D'UN NOUVEAU PRODUIT

L'entreprise pourrait être amenée à créer un produit entièrement nouveau pour satisfaire les besoins des consommateurs d'un marché étranger donné, car il est impossible de répondre aux opportunités du monde entier avec un seul produit.

La commercialisation d'un nouveau produit est plus ou moins complexe selon le caractère de nouveauté qu'il représente pour l'entreprise et pour le marché étranger visé. Le niveau de complexité le plus élevé survient lorsque l'entreprise introduit un produit

¹³⁶ Philippe Kotler, Kevin Keller, Bernard Dubois et Delphine Manceau "Marketing management" 12^e édition 2006

entièrement neuf pour elle sur un nouveau marché qu'elle connaît mal. Il est souhaitable d'éviter cette dernière situation car l'entreprise ne peut s'appuyer sur aucune expérience, ni celle du produit ni celle du marché.

Le développement d'un nouveau produit est un processus assez long qui passe par un certain nombre d'étapes avant d'aboutir à sa commercialisation :

◆ **Pour pouvoir identifier des idées de nouveaux produits**, on doit s'appuyer sur un système d'information performant qui permet la remontée d'informations à partir de principales sources d'inspiration (clients, fournisseurs, force de vente, concurrents).

◆ **Analyse de marché et étude de faisabilité.** Avant de s'investir dans le développement d'un produit, l'entreprise doit analyser les caractéristiques des consommateurs et répondre à quelques questions d'ordre interne : le nouveau produit est-il compatible avec les objectifs généraux et les ressources de l'entreprise ? Possède-t-il un potentiel international suffisant ? Les structures existantes permettent-elles de proposer le nouveau produit ? Si non, nécessite-t-il des investissements importants?

◆ **Développement du produit.**

◆ **Tests de produit sur le marché visé.** Ces tests permettront de vérifier que le produit correspond aux attentes des consommateurs et des distributeurs locaux et qu'il satisfait aux exigences légales du marché visé.

◆ **lancement et commercialisation du produit.**

2. LA COMMERCIALISATION D'UN PRODUIT EXISTANT SUR LE MARCHÉ DOMESTIQUE

La plupart des entreprises exportatrices ont intérêt à commencer à vendre à l'étranger des produits domestiques éventuellement modifiés à cause de leurs ressources limitées, afin de pouvoir s'appuyer sur une expertise et un savoir-faire au niveau de la production et de la commercialisation.

Généralement, les entreprises mettent en œuvre de processus formalisé de sélection et d'analyse des produits domestiques de façon à identifier ceux qui ont le potentiel le plus élevé d'exportation. Nous pouvons également analyser une série de critères relatifs aux produits lors de la phase d'étude de marché. Ils nous aideront à

déterminer quel produit a un potentiel de rentabilité sur le marché étranger visé ainsi que les modifications éventuelles qui doivent y être apportées pour satisfaire aux exigences particulières du marché étranger.

Dans ce cadre, les critères à analyser peuvent être, par exemple¹³⁷ :

◆ **Les matières premières utilisées** : Toute entreprise qui aborde des marchés étrangers doit veiller aux ingrédients et aux matières premières entrant dans la composition de son produit. Et elles doivent être en accord avec les législations, les coutumes et les règles d'usage.

◆ **La qualité du produit**: Pour le consommateur, un produit de qualité est un produit qui est conforme à ses exigences et qui satisfait ses besoins. L'entreprise doit donc rechercher à satisfaire les besoins spécifiques des consommateurs locaux plutôt que de proposer un produit avec un niveau élevé de performance sur tous les marchés. L'entreprise qui propose un produit de qualité a plus des avantages, parmi lesquels:

- amélioration de la rentabilité
- image de qualité pour l'entreprise
- diminution du risque au niveau de la responsabilité civile produit

◆ **le design du produit** : L'esthétique du produit (couleur, taille, style, ...) est compatible avec les goûts des consommateurs locaux et les législations locales. Le design est un élément important de la politique internationale mais encore trop méconnu et trop peu exploité par les entreprises.

Le rôle du design au niveau du produit et de l'emballage, a pour l'objectif d'élaborer un produit qui soit le plus adapté à son usage et à l'environnement dans lequel il sera utilisé.

◆ **les conditions d'utilisation du produit**: Le produit est-il adapté aux conditions d'utilisation du marché étranger (systèmes électriques, systèmes de mesure, niveau de formation, infrastructure, climat, ...) ? La notice d'utilisation est-elle adaptée aux habitudes et réglementations locales ? Peut-elle être traduite dans la langue locale ?

¹³⁷ V.Boronad, F.Didierlaurent, L. Lavorata, Martine M.François, E.Poulain «Commerce international Marketing et Négociation» op cit p105

Si le produit domestique ne peut être utilisé tel quel sur le marché visé, il faudra apporter les modifications nécessaires de façon à le rendre utilisable, en jouant notamment sur les caractéristiques et le design du produit.

◆ **les services annexes du produit:** Le niveau de garanties offertes doit être satisfaisant par rapport à celui des concurrents et aux attentes des utilisateurs, et il faut assurer un service après-vente, qui doit être disponible sur place.

◆ **la marque du produit:** Il faut savoir s'il existe des marques proches de celles déposées dans le pays visé, Si c'est le cas, il est préférable d'éviter la commercialisation sous cette marque pour éviter la confusion et les difficultés avec les concurrents. Le "made in" du produit est-il un facteur positif ou non pour son image ? La marque convient-elle culturellement et linguistiquement au marché ?

La marque d'un produit est l'élément principal de son identification. Le choix de la politique à suivre en ce domaine se pose à l'exportateur dès le début de l'approche des marchés étrangers.

◆ **L'emballage du produit:** est une caractéristique primordiale du produit que l'exportateur ne doit pas négliger. Cette section a pour objectif de présenter les différentes fonctions que remplit l'emballage mais aussi de montrer que sur des marchés étrangers, il fait souvent l'objet de modifications.

Dans le cadre de l'exportation d'un produit existant, l'entreprise doit choisir entre la standardisation et l'adaptation de ce produit.

Section 4: Le choix entre la standardisation et l'adaptation

Pour une entreprise multinationale, les marchés sur lesquels elle opère sont parfois très différents les uns des autres. Entre les pays situés sur plusieurs continents, il existe de multiples différences, parfois très profondes, en ce qui concerne l'environnement économique et réglementaire, le niveau de vie et le pouvoir d'achat des consommateurs, leurs goûts et leurs habitudes,...etc.

Lorsqu'une entreprise développe ses activités en dehors de son territoire d'origine, elle a le choix entre utiliser des stratégies spécifiques à chaque marché ou bien une stratégie unique pour tous les marchés étrangers. Dans ce cas, l'entreprise doit moduler son

approche stratégique en fonction des différents marchés, en d'autres termes, elle adapte son produit totalement ou partiellement aux spécificités locales.

La décision entre ces deux alternatives, qui présentent chacune leurs avantages et leurs inconvénients est liée au choix entre la standardisation ou l'adaptation des produits à chaque marché. On parle alors, selon Lendrevie Lévy Lindon de¹³⁸:

- Le marketing global désigne une politique de marketing multinational identique sur tous les marchés du produit et de la marque.
- Le marketing local est la politique inverse. On adapte le marketing à chaque pays.
- Le marketing glocal est un compromis entre le global et le local. On dit fréquemment "Think global, act local" : "Ayez une stratégie mondiale et mettez-la en œuvre en vous adaptant aux conditions locales¹³⁹.

1. LA STRATÉGIE GLOBALE DE STANDARDISATION (GLOBALISATION)

Cette stratégie consiste à opter pour un concept de gestion internationale du marketing, c'est-à-dire uniformisation des politiques Marketing sur l'ensemble des marchés export, l'entreprise applique alors une stratégie globale standardisée l'auteur de référence de cette stratégie est Théodore Levitt, c'est l'un des premiers théoriciens de la globalisation qui a déclaré : "La société globale opère avec constance et résolution, à des coûts relativement bas, comme si le monde entier, ou les principales régions, constituaient une entité unique; elle vend la même chose, de la même manière, partout". Cette stratégie globale renvoie à la volonté de commercialiser un produit ou un service de la même façon partout dans le monde. La stratégie globale se fonde sur 3 hypothèses¹⁴⁰ :

1. La création d'une image internationale homogène : évite à l'entreprise de se retrouver avec une image internationale confuse en étant considéré comme en milieu de gamme dans certains pays, en haut de gamme dans l'autre. Cela est particulièrement important dans notre économie mondialisée où la réputation de l'entreprise se fait à l'international, de plus les consommateurs voyageant beaucoup si le produit de la firme a

¹³⁸ Lendrevie Lévy Lindon "MERCATOR" 8^e édition Dunod, Paris, 2006

¹³⁹ Mr MIRAOUI "cours marketing international" 1^{ere} année magistère 2003

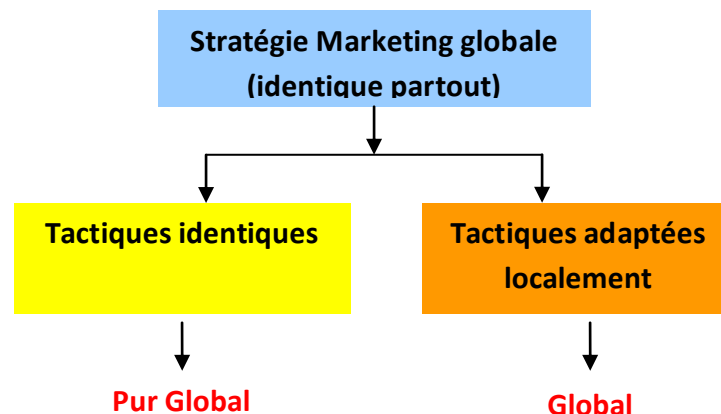
¹⁴⁰ Mr MIRAOUI "cours marketing international" 1^{ere} année magistère 2003

une image différente dans un pays cela peut dévaloriser celui-ci aux yeux du consommateur.

2. Une préférence universelle pour des produits à prix bas moyen ont pour des qualités qui s'inscrivent dans un rapport acceptable

3. L'existence des économies d'échelle : la production en très grandes quantités d'un produit par une entreprise lui permet de diminuer son coût de fabrication moyen en répartissant les coûts fixes sur un très grand nombre de produits.

Puisqu'une stratégie globale suppose une approche uniforme et homogène des marchés étrangers, les composantes du marketing mix restent relativement similaires. Dans sa recherche de rentabilité, l'entreprise qui opte pour la standardisation de l'offre privilégie une stratégie de minimisation des coûts¹⁴¹. La standardisation du produit peut se faire sur plusieurs de ses composantes : par exemple, au niveau du design du produit ou de son emballage (ex : emballage multilingue). La standardisation du produit peut se moduler avec une politique marketing standardisée ou adaptée :



Deux types de stratégie de marketing multinational global¹⁴²

◆ un produit et une politique marketing standardisée correspondent à l'offre d'un produit parfaitement identique. C'est la stratégie la plus simple pour une entreprise exportatrice qui propose alors sur tous ses marchés étrangers le même produit, la même marque et les mêmes tactiques marketing que ceux utilisés sur le marché domestique. En

¹⁴¹ <http://www.eur-export.com/francais/apptheo/marketing/comm/comstand.htm>

¹⁴² ¹⁴² Philippe Kotler, Kevin Keller, Bernard Dubois et Delphine Manceau "Marketing management op,cit

effet, le marketing global s'applique essentiellement aux services, au secteur de luxe et aux produits de grande consommation à très large diffusion, comme Gillette, Coca cola. Alors, c'est le client de s'adapter au produit et à sa politique.

◆ un produit standardisé et un politique marketing adaptée correspondent à la découverte de nouveaux usages pour le produit (exemple : les soupes en sachet vendues comme des soupes en Europe et comme des sauces aux Etats-Unis ...). Dans le cadre de cette stratégie, l'entreprise exporte un produit absolument identique mais la mise en œuvre de la politique du marketing tient compte des conditions locales de marché et de concurrence. Cette stratégie peu coûteuse permet par ailleurs d'allonger le cycle de vie d'un produit domestique et donc de trouver de nouveaux débouchés à un produit arrivé à maturité sur le marché domestique.

1.1. Les avantages et les inconvénients

<u>Les avantages</u>	<u>Les inconvénients</u>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'entreprise peut réaliser des économies liées à la production de masse et au stockage, du moment qu'elle offre le même produit de base sur différents marchés. Elle peut répercuter les coûts de production sur un volume plus important de production et ainsi réduire le coût de revient unitaire total. ➤ Puisque la politique de communication est adaptée à chaque marché, l'entreprise peut générer des économies d'échelle en matière de communication lorsque ses produits sont standardisés. ➤ L'entreprise peut bénéficier d'une image de marque homogène et cohérente à travers les marchés qui peut l'amener a 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cette stratégie ne prend pas en compte les différences de cultures, de goûts, de besoins, de pouvoir d'achat, ... des consommateurs issus des différents marchés. ➤ L'entreprise doit prendre en compte, dans quel cycle se trouve le produit sur les marchés et adapter la politique de communication si celui-ci n'est pas encore connu à l'extérieur. ➤ Elle ne prend pas en compte les stratégies de différenciation des concurrents locaux, ni les évolutions éventuelles des marchés. ➤ Ce faisant, son efficacité commerciale risque d'être amoindrie et les volumes de vente générés pourraient ne

<p>préservé la fidélité des consommateurs "multinationaux".</p> <p>➤ Une stratégie de standardisation du produit est beaucoup moins complexe à mettre en œuvre et est très vite opérationnelle grâce à la simplification de la planification et du contrôle.</p>	<p>pas être satisfaisants.</p>
--	--------------------------------

1.2. Les principaux facteurs qui poussent à la stratégie de standardisation

Il existe certaines conditions qui favorisent l'adoption d'une stratégie de la standardisation de l'offre du produit :

- lorsque l'entreprise peu internationalisée exporte ponctuellement.
- lorsque l'entreprise, peu concurrencée, occupe une position dominante et se trouve dans un rapport de force favorable face aux distributeurs et aux consommateurs.
- lorsque l'entreprise a des ressources financières, humaines ou productives limitées.
- lorsque les coûts d'adaptation du produit sont trop élevés.
- lorsque les consommateurs ont un pouvoir d'achat uniforme sur les différents marchés.
- lorsque le prix est un facteur d'achat essentiel pour les consommateurs car la standardisation permet de réduire celui-ci de façon importante ;
- lorsque les conditions d'utilisation du produit sur les différents marchés sont uniformes ;
- lorsque le produit satisfait un besoin universel provenant d'un segment de marché relativement homogène dont les goûts et les désirs convergent à travers les frontières.
- lorsque le produit peut être acheté par des consommateurs "multinationaux" qui voyagent (exemples: rasoirs jetables Gillette, film Kodak).
- lorsque le produit est industriel, il est généralement moins sensible aux aspects culturels que les biens de grande consommation et n'influence pas directement le niveau de bien-être des consommateurs.

➤ certains biens de consommation durables (exemples : TV, voitures, ...), par opposition aux produits de consommation non durables, peuvent être standardisés (sauf pour certaines spécificités locales comme par exemple les caractéristiques techniques liées aux prises électriques et aux voltages qui nécessitent des changements)

2. LA STRATÉGIE D'ADAPTATION

L'entreprise qui pratique le marketing à l'exploitation engage sur chaque marché étranger une politique marketing différente et propre à ces derniers, les actions sont aussi différenciées pour l'ensemble des éléments du mix marketing et l'adaptation est systématique sur chaque marché export.

Cependant constate Charles Croué : "la notion d'adaptation au plan marketing n'intègre les contraintes légales et réglementaire dans l'approche du marché extérieur aussi l'adaptation aux normes est telle une contrainte de base qui s'impose à toutes industries sur un marché"¹⁴³

L'adaptation du produit domestique pour les marchés étrangers consiste à offrir un produit adapté aux goûts, aux préférences et aux besoins spécifiques des consommateurs étrangers visés¹⁴⁴. Elle peut concerner a priori toutes les caractéristiques du produit (nom et dénomination design et emballage, marque, services auxiliaires positionnement, ...)

D'une manière générale, l'adaptation du produit signifie que l'entreprise, dans sa recherche de rentabilité, opte pour la maximisation des ventes et non pour la minimisation des coûts. Il convient de distinguer les adaptations techniques, des adaptations commerciales :

◆ **Les adaptations techniques** concernent toutes les adaptations minimales obligatoires du produit auxquelles l'entreprise doit se conformer pour obtenir la "mise à la consommation" de son produit.

Les adaptations d'ordre réglementaire sont imposées par la loi et par les pouvoirs publics et conditionnent l'accès à un marché. Elles peuvent être liées aux facteurs

¹⁴³ Charles Croué "Marketing International" op, cit

¹⁴⁴ <http://www.eur-export.com/francais/apptheo/marketing/comm/comstand.htm>

(politique douanière. politique de taxation. standards nationaux (par exemple : voltage électrique) ;

◆ **Les adaptations commerciales** sont d'ordre marketing. Elles traduisent la prise en compte, au niveau de l'offre, des attentes des consommateurs et des aspects socioculturels du marché étranger, en fonction du positionnement choisi.

Ces adaptations sont liées aux aspects économiques et socioculturels suivants des consommateurs étrangers ciblés (habitudes de consommation ; préférences et goûts ; niveau de revenu; niveau d'éducation et d'alphabétisation)

2.1. Les avantages et inconvénients

L'avantage essentiel de l'adaptation d'un produit est la probabilité associée d'augmenter les ventes et les recettes grâce à une meilleure adéquation aux besoins spécifiques du marché étranger visé. Ce faisant, les profits de l'entreprise sont susceptibles d'augmenter, pour autant que les recettes générées par l'adaptation des produits soient plus importantes que les coûts d'adaptation.

Cependant, l'entreprise qui adopte une politique d'adaptation de l'offre produit sur chaque marché étranger doit veiller à harmoniser les stratégies sur ces marchés afin d'éviter que les politiques employées sur les uns ne portent préjudice aux résultats sur les autres¹⁴⁵. Garantir cette cohésion est un véritable défi pour une entreprise qui adapte son produit sur chaque marché. Par ailleurs, l'organisation et la mise en œuvre d'une politique d'adaptation du produit sur tous les marchés étrangers sont assez complexes.

2.2. Les facteurs favorisant a la stratégie d'adaptation

Il existe certaines circonstances qui favorisent l'adoption d'une stratégie d'adaptation de l'offre produit :

➤ lorsque l'entreprise bénéficie d'une faible notoriété et se trouve dans un rapport de force défavorable avec les consommateurs et les distributeurs locaux.

¹⁴⁵ <http://www.eur-export.com/francais/apptheo/marketing/comm/comstand.htm>

- lorsque l'entreprise dispose de ressources financières, humaines et productives abondantes ou qu'elle possède des sites de production ou des filiales locales.
- lorsque l'entreprise est soumise à une forte concurrence et qu'elle n'occupe pas une position dominante sur le marché.
- lorsque le produit (bien de consommation ou industriel) est soumis aux législations et réglementations locales.
- lorsque les conditions d'utilisation du produit sont différentes sur le marché étranger
- lorsque le produit est influencé par l'environnement géographique et topographique ainsi que par le climat local.
- lorsque le pouvoir d'achat des consommateurs locaux est différent de celui des consommateurs domestiques car celui-ci a une influence sur leurs comportements d'achat.
- lorsque le produit est soumis à la culture, la langue, les goûts, les préférences, les besoins, les habitudes ... spécifiques des consommateurs locaux.
- lorsque l'entreprise commercialise un produit alimentaire. De façon générale, la nourriture est un produit très difficile à standardiser car les habitudes alimentaires, profondément et émotionnellement enracinées dans la culture, sont très difficiles à faire évoluer. (par exemple : Mc Donald's adapte ses menus sur certains marchés : il propose des sandwiches au porc et de la bière en Allemagne, du poisson et du riz au Japon Coca-Cola modifie également l'arôme de ses boissons en fonction des goûts des consommateurs locaux).

3. LA STANDARDISATION ADAPTÉE

La standardisation adaptée est une position médiane entre les stratégies de standardisation totale et la stratégie d'adaptation systématique. Elle consiste à standardiser une grande partie du produit (le produit de base) et à adapter certaines caractéristiques secondaires du produit (une modification qui concerne les aspects marketing du produit: le nom, la marque, l'emballage, conditionnement, ...) aux exigences des marchés étrangers.

Malgré que le produit soit considéré comme standard, certaines de ses caractéristiques peuvent différer d'un pays à un autre, à ce moment, des adaptations mineures seront nécessaires. Comme par exemple : IBM qui vend essentiellement les mêmes ordinateurs partout dans le monde, mais avec des claviers adaptés pour certains pays selon la langue. En ce qui concerne l'emballage du produit, nous remarquons de plus en plus l'emballage comportant plusieurs langues, là aussi, il s'agit d'une volonté de standardisation.

L'entreprise commercialise un produit qui comporte des adaptations mineures et peu coûteuses qui donnent l'illusion qu'il a été spécialement développé pour le marché étranger visé¹⁴⁶. Cette stratégie présente le double avantage de générer des économies d'échelle et de prendre en compte les différences socioculturelles de chaque marché.

En outre, pour pouvoir pénétrer des marchés à faible pouvoir d'achat la standardisation adaptée va permettre la commercialisation d'un produit sous des formes plus déployées et plus simplifiées. Selon Croué cette stratégie peut être modulée selon les paramètres suivants¹⁴⁷:

- La gamme des produits commercialisés
- La rentabilité commerciale soit immédiate ou à terme
- Le potentiel du marché et son évolution futur qui dépend du niveau de vie et cycle de vie du produit.
- Le paysage concurrentiel
- L'environnement politique économique
- Les différences socioculturelles
- Les ressources humaines et financières

¹⁴⁶ Charles Croué "Marketing International" op,cit

¹⁴⁷ Charles Croué "Marketing International" op,cit p 258

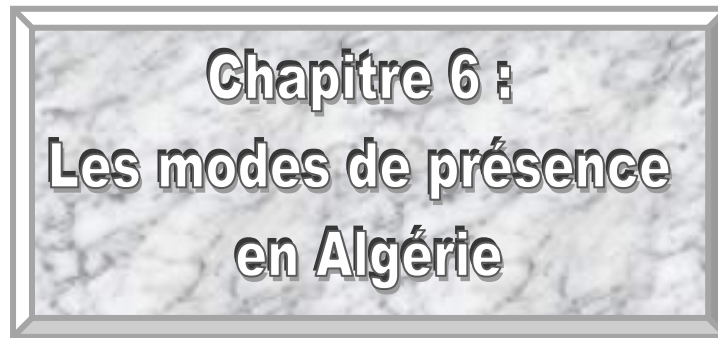
Conclusion

Dans la pénétration d'un marché trois questions hautement stratégiques se posent à chaque fois : D'abord, avec quels produits attaquer un pays donné ? Ensuite, sous quelle marque vendre ces produits ? Enfin, troisième problème, comment et jusqu'à quel point faut-il adapter les produits exportés pour leur donner toutes les chances de conquérir rapidement des parts de marché ?

Quelles que soient les raisons qui conduisent l'entreprise à internationaliser son activité, ce choix la met donc immédiatement face au dilemme entre adaptation et standardisation, plus précisément la question est pour l'entreprise de savoir à quel point elle sera contrainte de s'adapter, en effet l'adaptation à un marché étranger représente un important facteur de coût qu'elle a tout intérêt à éviter.

Dans ce cas, l'adaptation de son produit par l'entreprise internationale peut aller d'une modification de la publicité faite autour du produit à une modification plus profonde du produit en lui-même, voire aux deux. Cette stratégie permet de répondre plus spécifiquement aux besoins de chaque marché et accroître ainsi ses parts sur chaque pays. En cela il est plus avantageux pour une entreprise d'opter pour la standardisation car celle-ci lui donnera :

- un avantage de coût substantiel par rapport à ses concurrents qui dépensent de l'argent pour tenter de s'adapter au marché local,
- la simplification de l'offre aux yeux du consommateur
- la diffusion d'une image transnationale homogène.



Chapitre 6 : Les modes de présence en Algérie

Une fois le marché choisi, il faut que l'entreprise détermine la meilleure façon d'y avoir accès¹⁴⁸. L'entrée sur un marché étranger est un test de la capacité compétitive de l'entreprise, du niveau de performance de son marketing international et de sa réussite sur chaque marché visé. Cette entrée nécessite la sélection d'un mode approprié qui est une décision stratégique importante en marketing international, elle détermine la structure des opérations d'échange et influence la performance future de l'entreprise comme sa pérennité sur le marché international.

Pour pénétrer un marché algérien, l'entreprise a le choix entre plusieurs alternatives: commercialiser elle-même sur place, faire vendre sur place par des intermédiaires, ou encore s'associer avec des partenaires. Les choix reposent sur le degré de maîtrise de la politique commerciale souhaitée par l'entreprise. Alors la prise de décision d'implantation nécessite que les firmes répondent à deux questions :

- 1) Quel est le niveau de ressources qu'elles sont prêtes de mettre ?
- 2) Quel est le niveau de contrôle qu'elles désirent opérer ?

¹⁴⁸ Philip KOTLER, Bernard DUBOIS « Marketing Management » p 423

Dans les pays à haut risque, les firmes ne sont pas amenées à engager de fortes ressources financières. En revanche, dans les pays à bas risque, ces firmes préfèrent contrôler toute l'opération. De ce fait, ces deux questions permettront de sélectionner le mode de rapprochement le plus approprié pour la firme.

Nous présentons dans ce chapitre les différents modes de pénétration qui peuvent être classés en trois grandes catégories :

❖ **L'approche directe du marché**, Ce mode peut s'apparenter à l'exportation directe car l'exportateur assure la maîtrise de la commercialisation (négociation, conclusion des contrats, lien direct avec l'utilisateur final) et en assume les risques.

❖ **L'approche indirecte du marché**, ou exportation indirecte qui implique la vente via des intermédiaires qui prennent en charge tout ou partie du processus de commercialisation.

❖ **L'approche du marché en coopération** à travers laquelle l'entreprise exporte en coopération avec d'autres entreprises (de sa nationalité ou étrangères). Les alliances stratégiques et les partenariats font partie de cette dernière catégorie.

En développement ses activités sur les marchés internationaux, l'entreprise va devoir répondre à la question suivante : **quels sont les modes d'accès aux marchés étrangers ?**

Section 1: L'approche directe du marché

La plupart des entreprises à l'export souhaitent maîtriser leur politique commerciale, c'est-à-dire connaître les besoins du client, déterminer librement leurs prix, communiquer selon leurs propres souhaits et traiter directement les commandes. Alors, l'entreprise maîtrise la commercialisation de ses produits directement, soit à distance, soit par une implantation à l'étranger.

❖ LA COMMERCIALISATION DIRECTE «À DISTANCE»

On parle d'exportation en prise directe dans le cas où l'entreprise n'a aucun intermédiaire entre elle et son marché : c'est elle qui traite directement avec les clients étrangers, soit par le biais de son export, de son représentant ou d'agent.

Dans ce cas, il est clair qu'il n'y a pas d'écran entre le fabricant et le consommateur final, mais une relation personnelle. On distingue trois cas de figure.

1. LA VENTE DIRECTE À L'EXPORT

La vente directe à l'exportation consiste pour une entreprise à réaliser des ventes et à assurer la livraison et la facturation sur un marché étranger depuis son territoire domestique sans avoir de structure, de représentant ou d'intermédiaire sur place. On peut considérer la vente directe comme une simple étape du développement export d'une entreprise.

La vente directe à l'export correspond au cas où l'entreprise, répond à une demande d'un client étranger, elle peut se faire par des canaux assez variés. En voici les diverses modalités :

➤ L'appel d'offre international : L'entreprise répond à un appel d'offres pour des contrats importants dont les annonces sont disponibles dans la presse professionnelle ou spécialisée. C'est souvent le cas pour des chantiers où les délais sont assez longs et la procédure plutôt complexe. L'entreprise soumet alors sa proposition et si elle retenue mettra en œuvre le contrat.

➤ Le marketing direct : par l'intermédiaire du téléphone, du fax, du publipostage, des mailings électroniques, de la vente à distance (vente par correspondance, téléachat, ...), ... Par ce biais, l'entreprise peut établir un contact direct et personnel avec un grand nombre de prospects identifiés à travers le monde entier et leur proposer une offre ciblée.

➤ La participation à des manifestations commerciales (foires, salons, ...). L'entreprise a pris des contacts sur un salon international. A l'issue du salon, elle répond aux demandes d'offres de ses contacts (entreprises, distributeurs).

Ce mode d'accès aux marchés étrangers se rencontre souvent chez des entreprises novices à l'export. Il peut cependant durer dans le cas de produits standardisés et ne nécessitent pas un grand service à la clientèle¹⁴⁹. C'est très souvent le cas pour le matériel industriel.

1.1. Avantages et inconvénients

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Maîtrise totale de la commercialisation ➤ Connaissance approfondie des besoins des clients ➤ Augmentation de la marge bénéficiaire et de la rentabilité grâce à l'absence de représentant ou d'intermédiaire et donc diminution possible des prix 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les frais de prospection sont élevés car la clientèle est dispersée géographiquement ➤ Le service après vente est difficile à assurer car il faut envoyer du personnel ponctuellement ➤ Il faut plus de temps pour se familiariser avec le marché. ➤ Fidélisation de la clientèle aléatoire

¹⁴⁹ C. Pasco – Berho "Marketing international" 4e édition Dunod, Paris, 2002

1.2. Conséquences de ce choix pour l'entreprise

La vente directe à l'exportation nécessite une grande disponibilité du personnel, qui doit être par ailleurs très qualifié, mais aussi un service de grande qualité. Ce n'est qu'à ces conditions que l'entreprise pourra fidéliser sa clientèle. Les entreprises se tourneront vers ce mode d'exportation de préférence lorsque la clientèle potentielle est limitée sur le marché visé.

2. REPRÉSENTANT SALARIÉ

Le représentant salarié est une personne physique qui est liée à l'entreprise par un contrat de travail. Il lui est donc subordonné c'est-à-dire qu'il est complètement soumis à son autorité. Le choix du représentant est un élément fondamental de la politique commerciale de l'entreprise car un bon représentant assure le succès et la pérennité de l'entreprise. Il faut étudier différents aspects, non seulement juridiques mais aussi commerciaux. Il a pour missions :

- L'entreprise embauche un représentant dont la mission principale est de prospecter sur place un marché étranger, de prendre les commandes et d'assurer un rôle de remontée d'informations sur l'évolution du marché et les attentes de la clientèle.
- Le représentant est d'ailleurs amené à participer à la promotion des produits et de l'entreprise qu'il représente en participant aux salons professionnels.
- Enfin, il peut s'occuper du service après-vente dans le cas de produits qui ne nécessitent pas d'assistance technique particulière (comme par exemple des meubles ou des biens de consommation courant)

2.1. Avantages et inconvénients

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Présence immédiate dans le marché cible ; ➤ L'exportateur a un contrôle total sur la définition de sa politique commerciale (produit, promotion, prix, clientèle ciblée, service, ...); ➤ La remontée d'information est excellente ➤ Le client est en contact direct avec l'entreprise ➤ L'entreprise bénéficie d'une personne sur place qui peut réagir rapidement et faire face à tous les problèmes 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ cette voie de pénétration est fort coûteuse du fait des frais fixes liés au salaire, de prospection, et de tous les frais administratifs ➤ le recrutement d'un représentant salarié local peut être difficile ➤ l'ensemble des risques commerciaux et financiers est entièrement assumé par l'exportateur ➤ Le contrôle du commercial et en particulier de son travail est rendu difficile compte tenu de l'éloignement, ce qui rend nécessaires les rapports de visite par client

2.2. Conséquences de ce choix pour l'entreprise

D'une part, quand les clients sont dans une zone géographique réduite et que le nombre est limité, ou bien on recrute plusieurs représentants, d'autres part, quand on décide d'avoir un contrôle total de la commercialisation des produits et que le pays représente un potentiel important pour l'entreprise.

De plus, si le produit exporté nécessite un service après-vente important ainsi que la fourniture de pièces détachées, le représentant salarié ne sera pas aussi efficace qu'une structure locale permanente.

3. L'AGENT COMMERCIAL

On l'appelle également agent à la commission car il est rémunéré par commission sur les ventes. C'est un agent local qui ne fait pas partie de l'effectif de l'entreprise¹⁵⁰ : il est lié à elle par un contrat de mandat, ce qui signifie qu'il est mandaté pour prospector la clientèle et vendre au nom de l'entreprise. L'exportateur reste maître de la fixation du prix et des conditions générales de vente et il est seul responsable auprès du client. C'est à l'exportateur d'assurer le suivi des commandes (livraison, facturation, recouvrement des créances, ...) qu'il a d'ailleurs le droit de refuser. L'agent peut être une personne physique ou morale qui dispose de sa propre force de vente.

L'agent se différencie toujours du représentant salarié dans la mesure où il s'agit de façon indépendante car il est libre de l'organisation de son activité. Ainsi il peut exécuter son contrat de mandat soit directement soit par l'intermédiaire d'un sous-agent, ce qui signifie qu'il recrute lui-même un autre agent¹⁵¹.

L'agent a pour mission de rechercher des clients pour son mandant. Il arrive cependant que l'agent soit doté d'un pouvoir de négociation et dans ce cas il est autorisé à négocier et à vendre au nom et pour le compte de l'exportateur auquel il transmettra la commande. De plus, c'est à l'exportateur qu'incombe d'assumer les frais de communication (publicité, promotion des ventes, ...).

L'agent est tenu d'informer l'exportateur sur les caractéristiques et l'évolution du marché (clientèle, concurrence, ...) et de garantir le secret professionnel. La qualité de l'information commerciale et technique qui remonte dépend de l'adhésion de l'agent mais aussi et surtout de l'encadrement et de la politique de motivation de l'exportateur.

Les agents sont rémunérés principalement par des commissions sur le chiffre d'affaires qu'ils réalisent. Il est généralement issu du marché étranger. Il peut être exclusif ou représenter plusieurs entreprises, non concurrentes entre elles.

¹⁵⁰ www.images.hachette-livre.fr/media/contenuNumerique/024/2897589050.PDF

¹⁵¹ V.Boronad, F.Didierlaurent, L. Lavorata, Martine M.François, E.Poulain «Commerce international Marketing et Négociation» op cit p105

3.1. Avantages et inconvénients

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Meilleur contrôle du prix de vente ➤ La vente se fait sous la marque de l'entreprise, ce qui permet à celle-ci de se faire connaître ➤ Les frais fixes sont réduits puisque l'agent est payé à la commission ➤ l'entreprise bénéficie de l'expérience et de la connaissance préalables qu'a l'agent, professionnel local, du marché et de la clientèle potentielle. Généralement, l'agent sait d'avance si un produit est commercialisable sur son marché local 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dépendance vis-à-vis des performances de l'agent. ➤ Recrutement difficile. ➤ Gestion des commandes par l'exportateur. ➤ Clientèle appartenant à l'agent. ➤ Le contrôle et une visite régulière s'imposent pour évaluer précisément l'activité de l'agent ➤ le risque commercial est essentiellement à charge de l'exportateur.

3.2. Conséquences de ce choix pour l'entreprise

L'entreprise peut décider de faire appel à un agent quand elle a décidé de s'implanter sérieusement sur un marché. Dans certains pays, l'agent est indispensable pour vendre ses produits car c'est un intermédiaire indispensable. En revanche, l'agent n'est pas adapté si la marge de l'entreprise est déjà réduite, et en particulier pour les biens de consommation courante, et il faudra alors choisir d'autres modes d'implantation.

❖ LA COMMERCIALISATION DIRECTE PAR IMPLANTATION

Dans certains cas, l'entreprise peut considérer que l'exportation directe, avec l'agent ou représentant n'est pas suffisante pour faciliter son développement. Donc lorsque le marché représente un degré d'attractivité très important pour l'entreprise, l'implantation directe offre l'avantage de crédibiliser la volonté de s'investir dans le pays. C'est un gage de fiabilité pour les interlocuteurs locaux¹⁵². Il s'agit alors pour celle-ci de franchir un autre cap : créer une filiale ou bien succursale.

4. BUREAU DE REPRÉSENTATION ET SUCCURSALE

La succursale ou le bureau de représentation ne possède pas de personnalité morale, ce qui signifie que juridiquement seule la société étrangère est responsable des litiges qui peuvent survenir entre des clients et la succursale.

Ce sont, en quelque sorte, de simples "extensions", des services annexes et décentralisés de l'entreprise exportatrice, généralement associés à une autre forme d'implantation, qui permettent d'assurer une présence permanente ou temporaire sur le marché. Il s'agit de structures à qui l'on confie des missions de prospection, prise de commandes, livraison, facturation, recouvrement.

Le bureau de représentation, appelé parfois bureau de liaison ou d'information, n'est pas considéré comme un établissement stable et de ce fait n'est pas imposable. Cependant, son rôle se limite à des actions promotionnelles ou commerciales sans qu'il y ait de signature de contrats. Il peut recruter du personnel salarié mais il ne peut pas émettre de factures. Bien souvent, il s'agit d'une formule provisoire qui permet à l'entreprise étrangère de prospecter le marché, de rédiger des rapports sur le potentiel commercial du pays et d'établir des contacts avec les sociétés étrangères.

La succursale est un prolongement de la société mère mais contrairement au bureau de représentation, on la considère comme un établissement stable dont son statut juridique et fiscal est fonction du droit local, ce qui signifie que ses bénéfices sont imposables dans le pays.

¹⁵² Charles Croué "Marketing international " Op t

Les fonctions d'une succursale sont généralement :

- la prospection ;
- la gestion des actions opérationnelles (promotion, communication, distribution) ;
- la prise de commandes et éventuellement la vente ;
- le suivi des ventes (facturation, livraison, recouvrement des factures, ...) ;
- l'information sur le marché ;

4.1. Avantages et inconvénients

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'entreprise conserve la maîtrise totale de sa politique commerciale ➤ L'entreprise récupère l'intégralité des bénéfices ➤ La succursale peut être le seul moyen de s'implanter ➤ C'est une implantation légère ➤ Cela permet de tester un marché ➤ les coûts de création sont limités par rapport à ceux de la filiale 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ l'entreprise exportatrice assume l'intégralité du risque commercial ainsi que la responsabilité de tous les actes qu'elles posent dans le marché visé ➤ Le choix difficile du responsable ➤ C'est une solution provisoire ➤ Elle ne possède pas la personnalité morale (seule la société mère est responsable juridiquement)

4.2. Conséquences de ce choix pour l'entreprise

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 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.

On choisit cette formule dans le cadre de missions de protection ou pour tester ses produits sur un marché. Cela permet de « se situer » face à la concurrence et cela facilite de contacts.

L'établissement d'un bureau de vente ou d'une succursale ne pourra s'envisager que pour¹⁵³ :

- ❖ Une entreprise disposant d'une expérience certaine à l'international ainsi que sur le marché en particulier ;
- ❖ Une entreprise disposant d'un personnel qualifié et disponible à l'export pour encadrer l'activité de ces antennes ;
- ❖ Des marchés susceptibles d'offrir un potentiel de ventes important et constant afin de justifier le coût de ces structures.

5. LA FILIALE A L'ÉTRANGER

La filiale est un établissement stable à l'étranger dont la nationalité est locale et qui dispose de la personnalité juridique et morale distincte de la société mère. Elle agit ainsi en son propre nom et assume tous les risques. La société étrangère qui crée la filiale est appelée société mère.

Les différents types de filiale : filiale de commercialisation ou de production :

➤ Quand l'entreprise décide d'implanter une filiale de commercialisation, il s'agit de mettre en place une structure de distribution qui lui permette de rationaliser la commercialisation de ses produits.

➤ Dans le cas de l'implantation d'une filiale de production, l'entreprise va décider de fabriquer ses produits sur place soit par stratégie soit par obligation. En effet, certains pays, notamment en voie de développement, limitent les exportations en provenance des tiers et ils favorisent alors les implantations industrielles.

En plus des fonctions assumées par le bureau de représentation et de succursale, la filiale remplit les fonctions suivantes :

¹⁵³ www.images.hachette-livre.fr/media/contenuNumerique/024/2897589050.PDF

- La filiale achète ferme les produits de l'entreprise exportatrice et ensuite les revend. Elle s'assimile donc à ce niveau à un importateur distributeur.
- le degré d'autonomie dont jouit la filiale dépend dans une large mesure de la politique d'adaptation ou de standardisation de la stratégie marketing de la maison mère en respectant ses objectifs stratégiques globaux et commerciaux.
- Elle met en œuvre des actions commerciales (prospection, enregistrement des commandes, service après-vente, ...), logistiques (acheminement, stockage et distribution des produits) et administratives (dédouanement, facturation, recouvrement des créances) grâce, notamment, à une force de vente qui lui est propre et qui est généralement recrutée sur place.

5.1. Avantages et inconvénients

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La connaissance du marché est très bonne grâce à une présence locale permanente sur le marché ➤ Contact directe avec client, ce qui le rassure ➤ Crédibiliser l'entreprise et s'intégrer dans le marché ➤ Naturalisation des produits ➤ Simplifier et rentabiliser les opérations logistiques, administratives, commerciales et financières ➤ Le contrôle de la politique de commercialisation est très bon malgré que la filiale soit une entité autonome 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'investissement de départ et les coûts fixes d'implantation sont élevés ➤ Tous les problèmes liés à la gestion du personnel ➤ Le succès n'est pas toujours garanti. ➤ Elle exige des formalités de création assez importantes (capital minimum, actes de création, ...) ; ➤ La formule suppose un engagement à moyen terme qui implique un risque plus élevé, notamment d'ordre politique ou commercial lorsque les conditions de concurrence se modifient ➤ Dépendance vis-à-vis du droit local

5.2. Conséquences de ce choix pour l'entreprise

Une entreprise exportatrice ne peut envisager la création d'une filiale que lorsqu'elle a déjà une bonne expérience à l'international ainsi que sur le marché en particulier. Par ailleurs, elle doit disposer d'un personnel qualifié et disponible à l'export pour encadrer l'activité de la succursale. De plus, les perspectives de ventes et de parts de marché doivent être bonnes et le risque pays suffisamment faible afin de justifier et rentabiliser le coût de cette structure. Cette stratégie offre une excellente maîtrise de la politique commerciale et permet de dupliquer fidèlement le concept d'origine¹⁵⁴.

Section 2: L'approche indirecte du marché étranger

L'exportation sous-traitée est un mode de pénétration indirect par lequel l'entreprise recourt à la structure de distribution d'intermédiaires qui ont les ressources et les compétences nécessaires en matière commerciale, culturelle et linguistique, ainsi que l'expérience et la connaissance du marché (modes de transport, clients, fournisseurs, réseaux de distribution, réglementations, ...).

Selon Philippe Kotler, une exportation passive consiste à écouler de temps en temps un surplus de production de sa propre initiative ou en réponse à une commande non sollicitée. Une exportation active suppose une volonté de s'attaquer à un marché déterminé. Dans les deux cas, l'entreprise continue à fabriquer dans son pays, même si les produits sont adaptés aux marchés visés¹⁵⁵.

Les intermédiaires se placent entre l'exportateur et les canaux de distribution locaux et prennent en charge la totalité ou partie de la commercialisation du produit, en fonction du type d'intermédiaire. Lorsque l'entreprise exportatrice souhaite minimiser les risques ou sous-traiter certaines opérations, elle a le choix entre plusieurs intermédiaires. Certains sont présents sur le territoire national, d'autres sont présents à l'étranger.

¹⁵⁴ Nadia Bénéto, Vincent Camet, Micheline Combes, Marie-Georges Filleau, Claire Guillemard "Développement de l'unité commerciale" BTS MUC 1^{er} et 2^e années Management des unités commerciales, DUNOD, Paris 2005, P312

¹⁵⁵ Philippe Kotler, Kevin Keller, Bernard Dubois et Delphine Manceau "Marketing management" 12^e édition 2006

1. L'IMPORTATEUR - DISTRIBUTEUR

L'importateur ou distributeur est un commerçant indépendant étranger qui achète les produits de l'exportateur et qui ensuite les revend après avoir appliqué une marge commerciale, à son nom et pour son propre compte, donc à ses risques et profits. Ses fonctions sont :

- L'importateur achète le produit et le revend sur son marché sans avoir à informer l'exportateur sur la clientèle finale, il facture aux clients locaux et assume le risque de non-paiement. Il organise lui-même toutes les activités nécessaires à la vente .
- La prospection et la fixation des conditions de vente (prix, réductions, ...)
- La distribution physique et le stockage du produit (organisation d'un réseau de vente, animation de la force de vente, ...).
- Les actions de communication destinées à promouvoir les produits (participation à des manifestations commerciales, publicité, actions de promotion, ...).
- Le service après-vente et la garantie des produits.

1.1. Avantages et inconvénients

_Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Simplification des opérations logistiques et administratives (transport marchandises, facturation, recouvrement des créances, dédouanement, ...) puisqu'elles sont reportées sur le distributeur. ➤ Réduction du risque de change puisque la vente se fait à l'importateur en devises nationales. ➤ L'approche du marché nécessite peu d'investissements puisque l'exportateur bénéficie de la structure et de la connaissance du marché de l'importateur. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Perte de maîtrise totale de la politique de commercialisation et du marché. En effet, l'exportateur n'a aucune maîtrise des prix, des canaux de distribution sélectionnés, ni encore de la communication, puisque c'est l'importateur qui définit la politique commerciale. Il en résulte qu'il ne connaît pas les clients finaux et ne sait pas ce que deviennent ses produits. ➤ Dépendance vis-à-vis des performances du distributeur. ➤ Risque de réduire la marge bénéficiaire.

1.2. Conséquences de ce choix pour l'entreprise

L'exportation via un importateur ne pourra s'envisager que pour les entreprises qui, faute de moyens financiers et humains, ne peuvent organiser elles-mêmes la vente à l'étranger et pour celles qui ne doivent pas avoir une maîtrise absolue de la politique de commercialisation de leurs produits à l'étranger (s'il n'y a pas de marque, par exemple).

2. LES CONCESSIONNAIRES

Lorsque l'exportateur octroie à l'importateur une exclusivité de distribution sur une zone géographique donnée, dans le cadre d'un contrat de concession, on parle alors d'importateur exclusif ou de concessionnaire. Généralement, l'exclusivité sera réciproque c'est-à-dire que le concessionnaire, pour sa part, s'engage à ne pas distribuer de produits concurrents sur le territoire défini et que l'exportateur, de son côté, s'engage à ne pas vendre à un autre distributeur, ni directement aux consommateurs les produits visés au contrat sur cette même zone. L'achat de quantités minimales par le concessionnaire est souvent la contrepartie de l'exclusivité¹⁵⁶.

En plus des fonctions remplies par l'importateur, le concessionnaire doit également satisfaire les obligations suivantes :

- Information sur les caractéristiques et l'évolution du marché (concurrents, clients, réglementations,...).
- Assistance dans la politique de protection de la propriété industrielle.
- Respect du secret professionnel.

Deux points sont particulièrement importants dans le contrat de concession: l'exclusivité et le prix¹⁵⁷. L'exclusivité est limitée dans le temps. Elle doit être précisément définie dans le contrat, spécialement quant à ses frontières et quant aux produits concernés. Quant au prix, deux cas peuvent se représenter : soit le fournisseur souhaite fixer le prix de revente et la réglementation le permet, soit le concessionnaire fixe le prix de vente. Dans ce cas, l'exportateur perd le contrôle de sa politique de prix.

¹⁵⁶ Ghislaine LEGRAND, Hubert MARTINI « *Management des opérations de commerce international* » Importer Exporter 7^{ème} Edition Dunod, Paris 2005.P357

¹⁵⁷ C. Pasco – Berho "Marketing international" op. cite.

2.1. Avantages et inconvénients

Avantages	Inconvénients
<p>➤ En plus des avantages conférés par l'utilisation d'un importateur, l'exportateur qui recourt à un importateur exclusif conserve une meilleure maîtrise de la commercialisation puisque le contrat impose au concessionnaire de l'informer sur le marché et d'y organiser des actions en accord ou en collaboration avec lui.</p>	<p>➤ Le recours à un concessionnaire présente les mêmes inconvénients pour l'exportateur que via un importateur, à la nuance près que la perte de maîtrise de la politique de commercialisation et du marché est partielle. En effet, l'exportateur peut imposer au distributeur exclusif des obligations plus ou moins fortes selon les contrats, en contrepartie de l'exclusivité territoriale, notamment au niveau de la politique de commercialisation à appliquer mais aussi en matière d'information sur marché et les consommateurs.</p>

2.2. Conséquences de ce choix pour l'entreprise

L'exportation via un concessionnaire ne pourra s'envisager que pour les entreprises qui, faute de moyens financiers et humains, ne peuvent organiser elles-mêmes la vente à l'étranger et pour celles qui ne doivent pas avoir une maîtrise absolue de la politique de commercialisation de leurs produits à l'étranger (souvent quand il n'y a pas de marque).

3. LES SOCIÉTÉS DE COMMERCE INTERNATIONAL SCI

Ce sont des sociétés qui se chargent des différentes opérations à l'exportation pour le compte d'autres entreprises.

La SCI est un négociant. C'est une société d'import-export qui achète pour son propre compte des produits appartenant à d'autres entreprises et qui ensuite les revend en son nom propre sur les marchés étrangers en y appliquant la marge voulue. Elles se classent en deux catégories :

- Les sociétés spécialisées, c'est-à-dire qui font du courtage pour un certain type de produits dont certaines sont les intermédiaires importants.
- Les sociétés qui possèdent leur propre réseau de distribution.

Ces sociétés ou négociants remplissent le même rôle que les importateurs. Ils gèrent tous les aspects liés à la commercialisation sur le marché étranger à l'exception des adaptations du produit ou de son emballage qui restent sous la responsabilité de l'exportateur, tels que la sélection des réseaux de distribution, la publicité, la livraison, la facturation, les services annexes, ... La différence des importateurs, il n'existe généralement pas de lien stable entre eux et l'entreprise.

Bénéficiant d'une bonne connaissance des marchés étrangers sur lesquelles elles travaillent, elles offrent aux exportateurs leur savoir –faire, leur réseau. Elles facilitent l'accès à des marchés dont le coût d'approche est très élevé et permettent l'évaluation des chances de succès des produits sur les marchés étrangers.

3.1. Avantages et inconvénients

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dispose d'un réseau de distribution local (succursales, filiales, réseaux de détaillants, ...) et une infrastructure logistique (entrepôts, moyens de transport, ...); ➤ Dispose d'une expertise approfondie des produits et des marchés dans lesquels elle est spécialisée (langue, culture, mentalités, risque politique, ...). Elles sont donc à même d'apprécier les chances de succès dans des marchés précis, notamment les plus difficiles; ➤ Dispose d'un réseau de contacts professionnels locaux. ➤ Le risque commercial à charge de l'exportateur est faible car la vente se réalise dans le marché domestique. L'entreprise ne doit donc pas prospecter le marché, s'occuper du transport et des formalités administratives liées à l'exportation. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'entreprise exportatrice perd tout le contrôle de l'activité d'exportation (la société décide elle-même ce qui sera vendu, comment, où et à quel prix il sera vendu) et risque de perdre le marché; ➤ Les prix et les marges pour l'exportateur sont potentiellement faibles; ➤ Les ventes ne sont généralement pas régulières mais plutôt ponctuelles; ➤ Les exigences de la société de commerce au niveau des conditions générales de vente, d'emballage, de prix, ... peuvent être élevées. Celles-ci dépendent généralement de la capacité d'achat de la société de commerce; ➤ Ces intermédiaires sont spécialisés géographiquement. Il est donc impossible d'y recourir sur tous les marchés; ➤ Ces intermédiaires sont susceptibles de commercialiser des produits concurrents.

3.2. Conséquences de ce choix pour l'entreprise

Les entreprises qui ont peu d'expérience à l'exportation et qui n'ont pas de structure export ni de personnel compétent et disponible pour l'exportation peuvent trouver un certain intérêt dans cette formule.

Elle conviendra également aux entreprises plus expérimentées qui veulent tester les marchés « difficiles », par exemple à cause de l'instabilité politique qui y règne, ou ceux trop lointains.

4. SOCIÉTÉ DE GESTION EXPORT

Une société de gestion export (SGE) est une société de service indépendante qui remplit l'ensemble des fonctions du service export d'une entreprise, dans le cadre d'un contrat de mandat. Son activité s'inscrit donc plutôt dans la durée (2 ans) que ponctuellement.

Elles agissent au nom de l'exportateur en tant que commissionnaires exportateurs à la vente et sont rémunérées d'une part par un abonnement mensuel (fixé à l'avance) et d'autre part par une commission sur les ventes. Elles sont généralement spécialisées géographiquement et par famille de produits

Les sociétés de gestion export peuvent remplir, entre autres, les fonctions suivantes :

- la prospection et la vente.
- la mise en place de la politique commerciale et de la distribution (adaptation des produits, sélection des intermédiaires et des réseaux de vente, communication, ...).
- la gestion des opérations logistiques et administratives.
- la formation du personnel aux techniques du commerce international.

4.1. Avantages et inconvénients

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'entreprise peu expérimentée bénéficie immédiatement de l'expérience et des contacts de la SGE. Celle-ci sait sur quels marchés les produits de l'entreprise ont un potentiel et sait comment bien les vendre sur ces marchés. ➤ La pénétration d'un marché peut se faire rapidement puisque la structure de distribution de la SGE est déjà en place. ➤ Les risques sont limités. ➤ L'entreprise est censée conserver la maîtrise de sa politique commerciale 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La coordination est absolument indispensable entre l'entreprise exportatrice et la société de gestion export ; ➤ Il existe un risque que la SGE fasse écran entre le marché et l'entreprise exportatrice et donc que celle-ci perde le marché au terme du contrat si le contrôle est insuffisant ; ➤ Si la SGE gère trop de produits, il y a un risque qu'elle néglige l'exportateur

4.2. Conséquences de ce choix pour l'entreprise

Une entreprise exportatrice s'adressera à une société de gestion export lorsqu'elle ne dispose pas de suffisamment de ressources humaines, de ressources financières, de savoir-faire et de temps pour prendre en charge elle-même l'activité d'exportation. De telles sociétés fourniront également une assistance ponctuelle à des entreprises dont le service export est surchargé.

Il ne faut pas considérer ce mode de pénétration comme un moyen de développer une présence durable à long terme sur un marché car généralement les sociétés de gestion export font écran entre les clients étrangers et l'entreprise. De plus, lorsque les ventes atteignent un certain volume, il est préférable que l'entreprise prenne elle-même en main l'activité d'exportation et développe sa propre expertise.

Section 3: l'approche du marché étranger en coopération

L'exportation concertée est un mode de pénétration par lequel l'entreprise exporte en coopération avec une ou plusieurs entreprises partenaires, nationales ou étrangères.

En effet, de nombreuses entreprises ne disposent pas des moyens financiers et humains ou encore de l'expérience nécessaires pour étendre seules leurs activités sur les marchés étrangers. Le partenariat est une solution pour contourner ces obstacles.

Par le biais d'alliances, les entreprises mettent en commun leurs compétences et savoir-faire respectifs et partagent les risques et les coûts en vue d'atteindre un objectif commun et de favoriser leur compétitivité respective à long terme.

1. LE GROUPEMENT D'EXPORTATEURS

Un groupement d'exportateurs est la mise en commun par plusieurs entreprises de moyens en vue de prospecter ou de vendre, non concurrentes, d'une partie ou de l'intégralité de leur activité d'exportation sur des marchés étrangers. Les fonctions du groupement sont variables :

- Recherche et échange d'information
- les entreprises mettent en commun des moyens pour participer à une action collective
- Prospection et commercialisation des produits
- Eventuellement, service export en temps partagé.

En général, la gestion des ventes et le service après-vente restent du ressort des membres du groupement.

1.1. Avantages et inconvénients

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Effets de synergie résultant de la mise en commun de ressources qui permettent d'améliorer la prospection et la représentation des différentes entreprises. ➤ Soutien aux fonctions administratives et logistiques. ➤ Economies d'échelle. ➤ Offre commerciale plus complète. ➤ Prix plus stables grâce à la réduction des frais commerciaux. ➤ Investissement financier minime. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les produits doivent être complémentaires et non concurrents. ➤ Les partenaires doivent être en nombre limité et de tailles plus ou moins comparables. ➤ Le groupement doit être régi par des règlements stricts mais qui ne paralysent pas son activité. ➤ Il nécessite un niveau de cohésion élevé et une convergence de vue entre les différents partenaires. ➤ Il exige un niveau d'engagement et de professionnalisme élevé de la part de chaque partenaire.

1.2. Conséquences de ce choix pour l'entreprise

L'efficacité du groupement dépend souvent de la bonne entente de ses membres. Ses activités sont limitées par la forme juridique qu'il adopte. Les entreprises éprouvent notamment quelques difficultés à déléguer leurs pouvoirs au groupement. De plus, les résultats ne se font très souvent sentir qu'après quelques années.

2. PORTAGE OU PIGGY-BACK

Le piggy-back ou exportation kangourou, encore appelée portage est une forme de coopération internationale entre deux entreprises dont les produits sont complémentaires.

Dans le contrat de portage, une grande entreprise (entreprise porteuse) soutient une PME exportatrice (entreprise portée) dans la commercialisation de ses produits sur le marché étranger où elle est implantée. Pour ce faire, elle met à disposition de la PME sa structure de distribution (réseau commercial, force de vente, logistique, ...) et joue

également auprès d'elle un rôle de conseil ¹⁵⁸(recherche de clients, étude de faisabilité, aide à la recherche du financement, soutien logistique, ...) renforcé par le savoir-faire commercial, la connaissance du marché, et la notoriété dont elle dispose.

L'entreprise porteuse joue un rôle de conseil auprès de l'entreprise portée qui a l'avantage de pénétrer le marché facilement et gagne du temps sur ses concurrents.

- Les produits sont rapidement introduits sur le marché.
- Le chiffre d'affaires est grevé d'un taux de redevance versé au porteur.
- L'entreprise porteuse offre à des PME sa notoriété, son savoir-faire et sa connaissance du marché local.
- Le portage permet à des PME d'accélérer son apprentissage du marché.
- L'entreprise porteuse peut ainsi mieux rentabiliser son réseau commercial.

2.1. Avantages et inconvénients

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ➤ coûts financiers réduits. ➤ risque limité. ➤ facilite l'accès au marché difficile. ➤ opérations logistiques et administratives réduites. ➤ bénéficie de l'image de marque de l'entreprise porteuse sur ses produits. ➤ disponibilité immédiate d'une force de vente structurée. ➤ très bonne connaissance du marché à travers le porteur. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ faible motivation des grandes entreprises à devenir porteuses. ➤ difficulté de trouver des partenaires offrant un produit et un réseau de distribution compatible. ➤ risque de perte de marché qui peut cependant être réduit grâce à la complémentarité des produits et à un suivi commercial entre les partenaires ; ➤ relations parfois difficiles du fait des différences de tailles ou de culture. ➤ risque de manque de confiance mutuelle, de manque d'implication et de conflit d'intérêts.

¹⁵⁸ www.images.hachette-livre.fr/media/contenuNumerique/024/2897589050.PDF

2.2. Conséquences de ce choix pour l'entreprise

L'entreprise porteuse sélectionne très soigneusement les entreprises portées. Celles-ci doivent proposer des produits complémentaires dans la gamme du groupe porteur. Ces produits doivent présenter des atouts technologiques et une bonne compétitivité prix. Les entreprises portées doivent déjà avoir une certaine expérience à l'export, être en bonne santé financière et disposer d'une capacité de production suffisante et d'un personnel compétent prêt à prendre en charge cette activité. L'entreprise portée doit en effet collaborer avec le porteur (visite des clients, entretien du contact...).

3. LE JOINT-VENTURE

Appelée également filiale commune, c'est une société formée à l'étranger par un minimum de deux sociétés différentes qui sont propriétaires de la nouvelle entreprise. Cette formule permet aux entreprises exportatrices d'avoir accès au marché ciblé, à la technologie, au savoir-faire et aux capitaux des entreprises partenaires. Le joint-venture est une pratique courante lorsque l'accès des marchés est difficile politiquement, culturellement ou techniquement. Cette coopération est envisagée sur le long terme.

La création d'une filiale commune implique la mise en commun de compétences spécifiques uniques qu'elles soient commerciales (réseau de distribution, ...), techniques (outil de production, licence, ...) ou managériales, mais aussi de moyens financiers et humains de la part de chaque partenaire dans un esprit commun de coopération. Ceux-ci partagent la gestion, le contrôle, les risques et les profits associés à cette structure commune.

En Algérie les investissements directs allemands comprennent plusieurs joint-ventures, par exemple: Henkel/ ENAD, Knauf/ Fleurus, Linde/Sonatrach, Siemens/ Estel, ZF/ SNVI.

Il existe souvent une relation de fournitures ou de prestations de services entre le joint-venture et les maisons mères. En voici quelques exemples:

- recherche et développement en commun ;

- fabrication de produits, par le biais de l'exploitation d'une licence octroyée par une ou plusieurs maisons mères ;
- assemblage de produits issus des maisons mères ;
- sous-traitance d'une partie de la production des maisons mères ;
- approvisionnement en matières premières des maisons mères.

3.1. Avantages et inconvénients

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pénétration des marchés plus facile et plus rapide pour une entreprise limitée en ressources financières et humaines. En effet, elle peut disposer des circuits de distribution déjà bien implantés localement de son partenaire, ce qui lui permet de réaliser un volume de ventes plus élevé en moins de temps ; ➤ Diminution des risques financiers et des coûts qui sont théoriquement partagés entre les partenaires. ➤ Présence locale appréciée des clients. ➤ Naturalisation des produits. Le joint-venture n'étant pas perçue comme une entreprise étrangère, elle permet d'établir de meilleures relations avec le gouvernement local et les syndicats et ainsi de simplifier les négociations et les formalités administratives. ➤ La connaissance du marché et le contrôle de la politique commerciale du 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les bénéfices potentiels sont moindres car ils doivent être partagés ; ➤ Les coûts de création et, le cas échéant, de dissolution de la société sont assez importants. ➤ Le formalisme de la structure est plus élevé que dans d'autres formes de partenariat. ➤ Risque de mésentente à propos de la répartition des dividendes. ➤ Risque de mésentente sur les philosophies managériales à appliquer (stratégie, gestion du personnel, politique marketing, recherche et développement, ...) ; ➤ Problème de fixation des prix de transfert entre l'exportateur et la joint-venture en raison de conflits d'intérêt évidents ; ➤ Risque de résolution abusive de contrat ➤ Risque de vol du savoir-faire industriel sauf si la joint-venture est seule propriétaire des nouvelles technologies qui découleraient de ce partenariat ;

<p>joint-venture sont susceptibles d'être bons.</p> <p>➔ Permet un accès à des technologies non maîtrisées</p>	<p>➔ Risque de perte de marché ;</p> <p>➔ Risque de manque de communication avant, pendant et après la formation du joint venture ;</p>
--	---

3.2. Conséquences de ce choix pour l'entreprise

Le succès des joint-ventures implique une coopération réelle et une adhésion totale à un objectif commun. Celles-ci dépendent fortement des caractéristiques respectives des partenaires. La sélection d'un partenaire est donc une étape cruciale.

Le joint-venture est un passage obligé dans des pays très fermés qui l'imposent légalement et qui interdisent la création de sociétés détenues à 100% par des étrangers. C'est le cas, par exemple, de la Chine, des Emirats Arabes Unis, de l'Inde, qui limitent la participation étrangère dans les opérations locales à certains pourcentages.

La création d'une filiale commune avec des entreprises locales est également souhaitable pour pénétrer durablement et efficacement certains marchés caractérisés par des législations, des contraintes administratives, des différences culturelles ou commerciales, des réseaux de distribution, ... qui les rendent trop complexes (Brésil, Japon, ...).

4. LA FRANCHISE

Selon C. Pasco Berho « Le franchisage est la concession, par une entreprise, à une ou plusieurs autres entreprises, en contrepartie d'une redevance, du droit de se présenter sous sa raison sociale et sa marque, pour vendre des produits ou services. Les contrats de franchisage s'accompagnent d'une communication de savoir-faire, amis pas d'exportation de marchandises »¹⁵⁹.

La cession de licence est un accord par lequel une entreprise d'un pays (donneur de licence ou concédant) concède à une entreprise située dans un autre pays (licencié) le droit d'utiliser ou d'exploiter, pendant une durée limitée et sous certaines conditions, l'un ou plusieurs droits de propriété intellectuelle dont elle est titulaire sur un territoire défini.

¹⁵⁹ C. Pasco – Berho "Marketing international" 4e édition Dunod, Paris, 2002

La concession porte généralement sur un processus de fabrication ou une invention spécifiques au donneur de licence et qui doivent être protégée dans le pays étranger visé. Dans ce cas on parle de licence de brevet. Ce processus de fabrication peut également porter sur une marque, auquel cas il y a cession de licence de marque. De plus, la vente du droit d'utiliser un processus de fabrication doit parfois s'accompagner d'une formation du personnel et d'un transfert de l'expérience opérationnelle liée à la technologie cédée. Il faut alors prévoir un contrat annexe de cession de licence de savoir-faire (technique ou commercial).

La franchise permet à un partenaire d'utiliser les marques de commerce, les procédés ou les technologies de l'exportateur. Souvent utilisée dans les services pour les sociétés qui souhaitent se développer en multipliant rapidement les points de vente à l'étranger, cette solution s'appuie sur la notoriété de l'entreprise.

On distingue habituellement trois types de franchise¹⁶⁰ :

◆ **La franchise de distribution (vente de produits)** : le franchiseur cède un savoir-faire commercial et de gestion, ainsi qu'une forte notoriété. Ses produits sont commercialisés par le réseau de franchisés exploitent le point de vente selon les méthodes commerciales élaborées par le franchiseur.

◆ **La franchise de service** : le franchiseur cède un savoir-faire en matière de prestation de services (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.

◆ **La franchise industrielle (fabrication de produits)** : 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 session de licence de fabrication.

Lorsqu'elle cède une licence de brevet, de marque et de savoir-faire, l'entreprise exportatrice doit respecter un certain nombre d'obligations, parmi lesquelles :

¹⁶⁰ C. Pasco – Berho "Marketing international" 4e édition Dunod, Paris, 2002

➤ Mettre à disposition du licencié toute la documentation lui permettant de fabriquer le produit qui fait l'objet du brevet.

➤ Fournir une assistance technique et former le personnel du licencié à la fabrication de la technologie cédée.

➤ Fournir une assistance commerciale et à la vente au licencié (par exemple : aide à la mise en place du service après-vente).

➤ Communiquer au licencié les améliorations apportées au produit.

Le licencié étranger doit quant à lui respecter un certain nombre d'engagements, parmi lesquels :

➤ Exploiter la licence en garantissant un certain niveau de qualité, conforme à celui fixé par le donneur de licence ainsi qu'un volume de production et de ventes minima ;

➤ Organiser la commercialisation du produit sous marque dans le territoire qui lui est donné.

➤ Informer le donneur de licence de ses résultats.

➤ Assister le donneur de licence dans la lutte contre la contrefaçon.

➤ Apposer sur les produits une inscription du propriétaire de la licence, portant mention du brevet ou de la marque.

➤ Respecter la confidentialité des informations qui lui sont transmises.

➤ ne pas concurrencer le donneur de licence

L'entreprise exportatrice se rémunère essentiellement de la façon suivante :

➤ Le paiement initial destiné à couvrir les coûts de transfert initial de la technologie au licencié (assistance et services divers, ...).

➤ Une prime annuelle fixe à titre de garantie minimale.

➤ Une commission annuelle proportionnelle au volume de production ou aux ventes réalisées par le licencié, à titre de rémunération principale.

4.1. Avantages et inconvénients

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ➤ C'est un moyen très rapide, très facile et très peu coûteux de pénétrer et d'accroître la notoriété d'une marque sur un marché étranger ➤ Elle permet une production locale dans les marchés dont les gouvernements ne sont pas favorables aux investissements directs réalisés par des étrangers. De tels pays favorisent les licences aux investissements directs car elles permettent d'intégrer la technologie dans leur marché et ce, à faible coût. ➤ La production locale permet de "nationaliser" le produit et donc de faciliter les contacts avec le gouvernement et les syndicats locaux mais aussi de fidéliser et de rassurer les consommateurs. ➤ Elle permet de tester un marché en vérifiant son potentiel et l'intérêt que le produit suscite auprès des consommateurs locaux, sans supporter de risque financier et sans investir trop de temps. ➤ Le risque commercial est nul puisque le licencié assume l'intégralité de la commercialisation. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Risque de perte du marché car le licencié est un concurrent potentiel. En effet, le contrat de licence implique le transfert d'une expertise qui peut s'avérer suffisante pour que le licencié devienne autonome au terme du contrat ➤ Risque que le licencié exploite de façon incomplète le marché et donc n'obtienne pas les résultats commerciaux attendus. Or, dans le cas d'une exclusivité, le donneur de licence n'a aucune possibilité d'action sur ce territoire. Toutefois, le maintien d'une licence peut être lié à la réalisation d'objectifs minima ; ➤ Difficulté potentielle de coordonner un licencié au niveau mondial et de ce fait, manque de flexibilité. ➤ Difficulté de contrôler le licencié au niveau de la production (niveau de qualité) et de sa politique commerciale même si le contrat prévoit un tel contrôle. Si le contrôle et le niveau de qualité des produits sont insuffisants, il y a un risque que l'image de marque soit ternie. ➤ Mauvaise connaissance du marché, à moins que des clauses du contrat ne la favorisent ➤ Rentabilité limitée. Bien qu'aucun capital

<p>→ Elle permet de rentabiliser les investissements réalisés en recherche et développement qui ont abouti à la mise au point d'une technologie.</p>	<p>de départ ne soit nécessaire, les commissions payées par le licencié peuvent paraître dérisoires à certains donneurs de licence par rapport au temps qu'ils doivent investir dans la formation et dans l'accompagnement technique</p>
--	--

4.2. Conséquences de ce choix pour l'entreprise

Le contrat de licence permet, à celui qui l'accorde, de s'implanter sur le marché sans courir de grands risques et, à celui qui exploite la licence, de bénéficier des compétences techniques du producteur ou d'un produit connu¹⁶¹.

La franchise est plus adaptée le produit qui touche directement le consommateur. Indiscutablement, c'est la notoriété de l'entreprise et le savoir-faire qu'elles apporte au franchisé qui seront prépondérants dans son choix. Ainsi une petite entreprise a peu de chances de pouvoir se développer à l'exportation par le biais de la franchise.

C'est ainsi Coca-Cola distribue ses produits à travers le monde, passant des contrats de franchise avec des sociétés d'embouteillage auxquelles la société fournit le concentré.

¹⁶¹ *Philippe Kotler, Kevin Keller, Bernard Dubois Delphine Manceau "Marketing management" 12^e édition 2006*

Conclusion

Le mode de présence à l'étranger peut traduire une stratégie d'internationalisation purement commerciale ou une stratégie plus globale de type productive. Le choix de ce mode consiste à décider comment faire accéder son produit au marché étranger, il faut donc mettre en place une démarche rationnelle de sélection en fonction notamment du degré d'expertise internationale de l'entreprise et du degré de maîtrise de sa politique commerciale qu'elle souhaite conserver.

Même si les modes d'accès aux marchés étrangers étant multiples, il n'existe pas de mode de pénétration qui soit optimal dans toutes les conditions. Parmi l'ensemble des modes de présence que nous avons vu, l'entreprise devra faire un arbitrage entre les différentes options et choisir la formule la mieux adaptée :

- Aux facteurs internes à l'entreprise, à ses objectifs stratégiques et à ses moyens disponibles
- Aux facteurs externes à l'entreprise, aux caractéristiques du marché visé et de son environnement.

Enfin, le choix du mode de présence approprié est donc une tâche complexe et d'une importance stratégique essentielle et qui soit cohérent avec les objectifs que l'entreprise a fixés à sa politique d'internationalisation.

CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE

Il est primordial, qu'avant de faire un plan à l'exportation, de bien évaluer les forces et les faiblesses de l'entreprise. Cette dernière aura une meilleure idée et sera en mesure de connaître les faiblesses qui nécessitent une amélioration avant d'aborder un marché étranger. Aussi que le choix de la stratégie d'implantation est influencé par les risques associés à l'opération envisagée, puisqu'il y a un lien négatif entre les risques et l'engagement des acteurs, c'est-à-dire, si les risques augmentent, l'engagement des acteurs devient plus faible.

Une autre étape qui est cruciale, car l'entreprise peut faire la différence entre la réussite et l'échec sur le marché international, est le climat d'investissement du pays qui est aussi important dont il est nécessaire de s'intéresser aux critères d'accessibilité du marché qui recensent les obstacles de toute nature à l'introduction sur ce marché, aux critères de potentialité qui évaluent la situation économique, politique et financière ainsi qu'aux critères de sécurité qui déterminent la solvabilité et les risques du pays. Connaître les relations entre l'Algérie et l'étranger permet d'apprécier les échanges actuels déjà assurés et d'appréhender les secteurs cibles de l'économie

D'après notre étude on remarque que l'Algérie est un pays mono exportateur et en même temps lié par l'importation des produits agroalimentaires et des matériels d'équipements, par contre elle possède des grandes capacités qui lui permettent de produire localement tous ces produits avec l'aide des investissements étrangers directs de par sa position géographique avec l'UMA et les pays européens; en plus des richesses humaines et naturelles qu'elle possède. Ainsi, l'attractivité du nouveau cadre législatif, la volonté affirmée d'aller vers l'édification d'un état de droit contribuent à donner à l'Algérie un nouveau visage. Ces nouvelles réalités ont d'ores et déjà convaincu nombre d'investisseurs étrangers. La législation et la réglementation offrent des mesures d'incitation et de facilitation pour tout investisseur, sans distinction entre le capital national et le capital étranger.

Finalement, on peut dire que l'Algérie est aujourd'hui en pleine mutation résolument tournée vers une économie plus ouverte et la promotion de la libre entreprise. Tout un dispositif législatif et réglementaire est consacré à cette orientation en

encourageant notamment les investisseurs étrangers à venir s'installer en Algérie et développer leurs activités économiques, industrielles ou commerciales.

Cette volonté s'est concrétisée ces dernières années par des réformes structurelles et le lancement d'un vaste programme de relance initié par le Président de la République afin de mobiliser tous les moyens nécessaires au service de l'économie algérienne et la sortir de sa dépendance vis à vis des hydrocarbures. Cette politique qui nécessite du courage et du pragmatisme est devenu impérative et urgente pour améliorer la vie du citoyen.

L'Algérie est un marché de plus en plus intéressant. Sa richesse, son dynamisme et ses équilibres macroéconomiques retrouvés en font un marché incontournable.

TROISIEME PARTIE :

**ETUDE DE CAS :
LE GROUPE DANONE**

INTRODUCTION	168
<u>CHAPITRE 7:</u>	
DANONE ET SON APPROCHE AU MARCHÉ ÉTRANGER	170
<u>CHAPITRE 8:</u>	
L'IMPLANTATION DE DANONE SUR LE MARCHÉ ALGÉRIEN	189
CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE	208

INTRODUCTION

« Je n'exclu le lancement de la marque Danone nulle part ».

Frank Riboud¹⁶²

L'Industrie Agroalimentaire est soumise à des échanges internationaux d'une grande importance sensiblement due à la propagation du modèle de consommation occidental et des habitudes de consommation convergentes.

Elle doit par conséquent entreprendre d'importants efforts dans les pays en voie de développement afin d'y améliorer les capacités de transformation, des stockages et de distribution des produits alimentaires.

Même si les entreprises agroalimentaires ne sont pas si puissantes que celles des autres secteurs industriels, il existe néanmoins deux caractéristiques supplémentaires qui facilitent et poussent à l'internationalisation : d'abord, la nature des produits alimentaires, périssables et fragiles, rend l'exportation plus limitée que dans les domaines des produits manufacturés classiques. Ensuite, les firmes agroalimentaires constituées essentiellement de portefeuille de marques ont plus de facilité de transférer des actifs immatériels, notamment à travers des accords de coopération avec des entreprises locales, que les entreprises des autres secteurs qui doivent effectuer des transferts d'actifs industriels et technologiques tangibles.

L'une des contraintes majeures poussant les firmes multinationales alimentaires à s'internationaliser est le ralentissement voire la saturation de la consommation alimentaire dans les pays industrialisés

Dans un contexte où le marché agroalimentaire européen stagne, le Groupe Danone est confronté à une concurrence très forte, dominée par des multinationales occupant une place très importante. En effet, sur ce marché, il est impératif de pouvoir produire en masse, de manière rapide ou quasi immédiate, distribuer en masse et réagir efficacement. Une nécessité s'impose alors aux grands groupes comme Danone : celle de se développer sur de nouveaux marchés représentés pour la plupart par les pays

¹⁶² http://christophe.benavent.free.fr/IMG/pdf/AINI_2008_danoneYaourtIndeBresilChine.pdf

émergents ayant un fort potentiel de croissance. Ce développement oblige les entreprises à construire une stratégie d'internationalisation, précise, réfléchie et rationnelle. Il est donc nécessaire d'étudier les pays où l'implantation est prévue en s'intéressant aux différences socioculturelles qui peuvent exister entre plusieurs pays, leur situation économique, leurs relations commerciales avec l'étranger, leur situation géographique, et l'ensemble des réglementations (politiques douanières...) s'y appliquant.

Depuis les années 1990, DANONE s'internationalise en pratiquant une stratégie de glocalisation c'est-à-dire que le Groupe s'implante dans un pays pour rayonner dans une région.

Nous présentons dans cette étude l'internationalisation du groupe Danone et son développement sur le marché algérien. Nous avons choisi de traiter ce sujet pour l'importance de cette grande entreprise multinationale et sa position sur le marché national et mondial de l'agroalimentaire.

L'objectif général de cette étude est de mieux comprendre d'une part le comportement stratégique du groupe à l'international, et d'autre part d'analyser les méthodes d'implantation et de développement du groupe Danone en Algérie.

Pour savoir comment le Groupe organise son approche de ce marché étranger, plusieurs questions stratégiques ont dû être posées :

- Avec quels produits le Groupe Danone a décidé de s'attaquer sur ce nouveau marché ?
- Sous quelle marque vendre ces produits ? Celle d'origine ou bien Danone ?
- Comment et jusqu'à quel point faut-il adapter les produits exportés pour leur donner toutes les chances de conquérir rapidement des parts de marché ?
- Quel mode d'implantation choisir ? filiales, partenariats, cession de licence, franchise ou exportation ?

Pour répondre à l'ensemble de ces questions, ce travail s'articulera autour de deux grands chapitres, à savoir la présentation du Groupe Danone, son internationalisation et son développement sur le marché étranger et l'exemple détaillé de celle-ci en ALGERIE.



Chapitre 7 : Danone et son approche au marché étranger

Il y a encore peu de temps les grands groupes industriels se contentaient de leur marché national, pensant que le marché local leur suffirait. De plus, produire ou exporter à l'étranger leur semblait complexe et risqué ; les barrières linguistiques, culturelles, financières et légales dissuadaient beaucoup d'entre eux à s'attaquer aux marchés extérieurs¹⁶³.

En effet, les entreprises atteignant une dimension critique sont assujetties à s'internationaliser pour diverses raisons. Quoique, l'internationalisation est devenue plus accessible voire nécessaire. Danone a été conduit dès le début des années 1990 à s'implanter sur de nouveaux marchés afin de pérenniser sa viabilité économique. Son impératif d'atteindre la taille nécessaire pour dégager les bénéfices permettant l'amortissement de ses investissements l'a conduit à se tourner vers de nouveaux marchés.

Le groupe Danone commercialisant des produits frais et donc rapidement périssable, la pénétration des marchés étrangers par l'exportation n'était pas envisageable.

L'internationalisation du groupe par croissance externe (rachat partiel ou total d'entreprises locales et/ou création d'une filiale dans le pays concerné) s'est révélée être le meilleur moyen d'implantation sur les marchés étrangers à conquérir.

¹⁶³ Kotler & Dubois, *Marketing Management, Chapitre 13 : Gérer une offre globale*

Section 1 : Présentation du groupe Danone



Danone est l'un des leaders mondiaux de l'industrie agro-alimentaire. Il occupe des positions de premier rang sur ses trois principaux métiers¹⁶⁴ : les produits frais (n°1 mondial), les biscuits sucrés (n° 2 mondial) et les eaux minérales (n°2 mondial) (**ANNEXE 3**). Les marques leaders du Groupe Danone sont Danone, LU et Evian.

Leur forte présence dans le monde entier est parfaitement illustrée par la marque Danone : à ses débuts, exclusivement consacrée aux produits laitiers, la marque Danone représente également aujourd'hui des aliments pour bébé en Russie et en Chine, des biscuits au Brésil et en Asie ainsi qu'une eau de source en Turquie et aux Etats-Unis (Dannon Natural Spring Water). L'ouverture sur le monde et notamment sur des marchés comme la Chine est aujourd'hui une nécessité pour Danone. C'est grâce à ces marchés que Danone réussit actuellement à conserver des taux de croissance les plus forts du secteur (+10% en moyenne) lui permettant de conserver son indépendance malgré l'appétit des géants de l'agro-alimentaire (Coca Cola, Unilever, ...)¹⁶⁵.

Cependant choisir un projet et un partenaire, négocier tout en minimisant les risques, telles sont les tâches préalables à la concrétisation de la décision d'investir. Il convient par la même occasion de comprendre le processus selon lequel se déroule un projet d'investissement, d'identifier les différents organismes influençant ce projet et de maîtriser les principaux risques et les facteurs de succès d'un investissement.

Le groupe DANONE intervient dans pratiquement toutes les grandes zones économiques de la planète où il est présent dans de très nombreux pays.

Danone, le numéro un français de l'agroalimentaire est coté depuis novembre 1997, à la Bourse de New York (Wall Street), ce qui l'inscrit directement dans sa stratégie d'internationalisation.

¹⁶⁴ <http://www.boursorama.com/profil.phtml?symbole=1rPBN>

¹⁶⁵ http://christophe.benavent.free.fr/IMG/pdf/AINI_2008_danoneYaourtIndeBresilChine.pdf

1. HISTORIQUE DU GROUPE

En 1966, la fusion des deux sociétés verrières françaises, « Glaces de Boussois » d'un côté et « Verrerie Souchon Neuvesel » de l'autre, a donné naissance à la société Boussois Souchon Neuvesel ("BSN").

En 1967, BSN réalisait déjà un chiffre d'affaires d'environ 150 millions d'euros dans le verre plat et le verre d'emballage. C'est seulement à partir de 1970, que le Groupe BSN a engagé une stratégie de diversification dans l'alimentaire et a successivement racheté les *Brasseries Kronenbourg*, la *Société Européenne de Brasseries* et la *Société des Eaux Minérales d'Evian* qui, étaient déjà à l'époque des acteurs importants de l'activité de verre d'emballage du Groupe BSN.

A la suite de ces acquisitions, le Groupe BSN est devenu le leader français de la bière, des eaux minérales et de l'alimentation infantile.

Le tournant stratégique du groupe vers l'agro-alimentaire intervient après que l'OPA¹⁶⁶ (Offre Publique d'Achat) lancée en 1968 sur la compagnie Saint Gobain, qui visait à constituer le premier groupe verrier mondial, échoue.

En 1973, BSN et Gervais Danone, un groupe alimentaire français de produits laitiers et de pâtes, ont fusionné devenant ainsi le premier groupe alimentaire français, avec un chiffre d'affaires d'environ 1,4 milliard d'euros, dont 52 % effectués dans l'alimentaire.

Au cours des années 70 et 80, le Groupe BSN, après avoir cédé son activité de verre plat, a concentré son développement sur l'alimentaire et les boissons, principalement en Europe occidentale.

Dans les années 80, le développement agro-alimentaire continu notamment avec la reprise des activités alimentaires de la Générale Occidentale (1980), le rachat de Dannon USA (1981), l'entrée dans le secteur du champagne par l'acquisition de Pommery et Lanson (1984) et le contrôle de la Générale biscuit (1986).

¹⁶⁶ Une OPA est une offre, une proposition donc, que fait la direction d'une société A aux actionnaires d'une société B: les dirigeants de la société A proposent aux propriétaires de la société B de racheter leurs parts à un prix convenu, de préférence alléchant s'ils veulent avoir la moindre chance d'aboutir.

Il a ainsi acquis des brasseries en Belgique, en Espagne et en Italie ; la Générale Biscuit, une société holding française détenant LU et d'autres marques de biscuits en Europe ; les filiales "biscuits" de Nabisco Inc en France, en Italie, au Royaume-Uni et en Asie ; et Galbani, le premier fabricant de fromage en Italie. Par ailleurs, il devient le premier producteur de yoghourts aux Etats-Unis d'Amérique avec le lancement de la marque Dannon (terme plus Anglo- Saxon).

Depuis 1986, le Groupe adopte une stratégie européenne, grâce à la prise de contrôle de plusieurs firmes de taille moyenne et des filiales européennes d'autres groupes multinationaux, qui sont présentes en Italie, Espagne, Belgique, Allemagne, Grande Bretagne et en Grèce. Ses activités couvrent les secteurs des produits laitiers, des pâtes alimentaires, des sauces et condiments, des biscuits et de la bière. Il assure également une forte présence en France et en Europe, sur le marché des plats cuisinés et des entrées surgelées, grâce à des acquisitions et des intégrations d'activités.

Au début des années 90, le Groupe BSN a adopté une stratégie de consolidation des positions acquises au cours des années précédentes, de développement de synergies en Europe occidentale, et d'entrée sur des secteurs en croissance.

Hors d'Europe occidentale, le Groupe a suivi une politique active d'acquisitions, visant à étendre ses activités au niveau international, en Asie Pacifique, en Amérique Latine et en Europe de l'Est, ainsi que sur des marchés spécifiques comme l'Afrique du Sud et le Moyen-Orient.

En 1993, BSN Gervais Danone se dote d'une branche spécialisée dans l'exportation. Pour mener à bien son développement, affirmer son statut de groupe agroalimentaire international et pour renforcer sa notoriété, le Groupe BSN a décidé, en 1994, de se rebaptiser « Groupe DANONE » prenant ainsi le nom de la marque la plus internationale « Danone », symbolisé par "l'enfant à l'étoile". Cette marque est connue sur les cinq continents, produite dans trente pays et représente près du quart de son chiffre d'affaires¹⁶⁷. Danone affiche des positions de leader et de challenger dans presque tous les segments où il est présent.

¹⁶⁷ http://christophe.benavent.free.fr/IMG/pdf/AINI_2008_danoneYaourtIndeBresilChine.pdf

Malgré son expansion mondiale, sa base industrielle reste essentiellement française : en 1996, près de 50% de son chiffre d'affaires est français. Mais le Groupe se définit comme européen et comporte cinq divisions, qui se basent sur les principaux secteurs d'activité : produits laitiers frais, épicerie, biscuits, boissons et emballages. La sixième division couvre les opérations hors Europe. En 1996, le Groupe est divisé en quatre pôles :

- **Pôle santé** : produits laitiers frais, aliments infantiles et aliments diététiques pour adultes (42% du chiffre d'affaires alimentaire de Groupe) ;
- **Pôle grignotage** : produits de biscuiterie, de panification et de pâtisserie (22% du chiffre d'affaires alimentaire) ;
- **Pôle boissons** : bière, eaux emballées et jus de fruits (19% du chiffre d'affaires alimentaire) ;
- **Pôle praticité** : produits préparés ou faciles d'emploi (sauces, condiments, plats cuisinés, pâtes alimentaires) (17% du chiffre d'affaires alimentaire)

2. LES MÉTIERS ET LA MISSION DU GROUPE

1996 est l'année où Antoine Riboud quitte la présidence de Danone, après 30 ans de service. C'est alors son fils, Franck Riboud qui devient le nouveau Président Directeur Général (PDG) du groupe en dépit de l'opposition des actionnaires à cette nomination.

Il s'installe au sein du groupe au moment où la conjoncture est médiocre, où le cours de la Bourse se traîne depuis 1995 et où la rentabilité de Danone fléchit invariablement.

Pour Franck Riboud, la concurrence dans l'agroalimentaire était devenue de plus en plus sévère, entraînée par une pression forte de la grande distribution et une guerre des prix. C'est l'époque où commence une grande vague de restructuration pour le groupe Danone.

L'objectif est alors pour lui « *de poursuivre la construction du groupe et réussir l'internationalisation de la marque* ».

Près de la totalité des ventes du groupe sont réalisées sur ces trois métiers (les produits frais, les biscuits sucrés et les eaux minérales) , dont les taux de croissance sont parmi les plus élevés de l'industrie agroalimentaire.

Le Groupe privilégie le développement de ses trois métiers qui offrent chacun de très importantes opportunités de croissance interne et externe. Les potentialités de croissance sont supérieures à la moyenne, s'expliquant par un fort positionnement santé/bien-être au cœur de la préoccupation des consommateurs. Il existe également d'importantes opportunités de développement dans les pays émergents où le Groupe dispose déjà d'une présence significative. Franck Riboud signale qu'avec les produits laitiers le Groupe peut se développer rapidement partout dans le monde. Le biscuit est par sa facilité d'accès et par la largeur de sa cible, un métier extraordinaire pour pénétrer les marchés émergents, quant au potentiel de croissance mondial des eaux minérales reste très important. Toutes ces potentialités nécessitent une adaptation à chaque marché. Danone intervient également sur le marché des sauces, principalement en Grande-Bretagne, aux Etats-Unis et en Chine.

La réussite de cette croissance soutenue consiste à positionner ses produits comme des aliments spécifiques alliant santé et plaisir. En effet, « partout dans le monde, faire grandir, mieux vivre et s'épanouir les hommes en leur apportant chaque jour une alimentation meilleure, des goûts plus variés, des plaisirs plus sains » est la mission de Danone¹⁶⁸.

De plus, afin de répondre au mieux à l'évolution permanente de nos goûts et de nos envies, l'innovation est au cœur des considérations. Le succès de l'innovation du Groupe s'appuie sur une connaissance toujours plus pointue des consommateurs, un savoir-faire marketing totalement reconnu, une recherche et développement particulièrement performant, des marques leaders et une expérience de premier plan dans la nutrition et la santé « active ». Le Groupe est décidé à réaliser le maximum de chiffre d'affaires avec un minimum de marques.

¹⁶⁸ Danone rapport 2006, http://www.danone.com/images/pdf/dan_ra2006.pdf


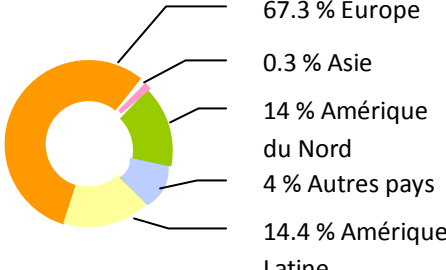
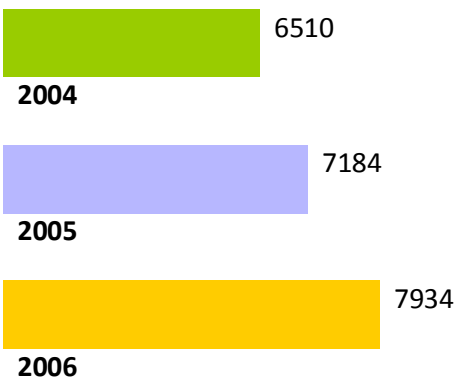
3. FICHE D'IDENTITÉ DU GROUPE DANONE

En 2006, la croissance organique du Groupe s'est élevée à 9,7%, l'une des plus fortes progressions de son histoire. Le chiffre d'affaires atteint ainsi 14 milliards d'euros. La croissance est au rendez-vous dans ses trois métiers et dans toutes les zones géographiques¹⁶⁹.

¹⁶⁹ <http://fr.pandapedia.com/wiki/Danone>



Produits Laitiers Frais


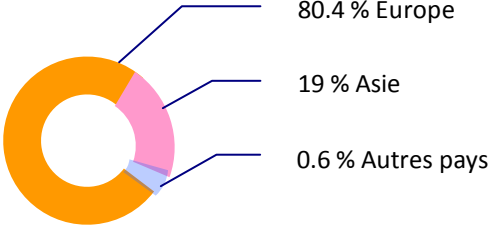
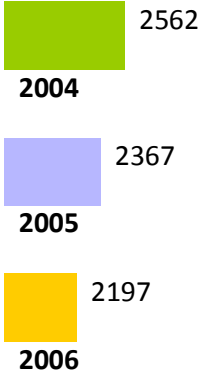
Positions	N°1 mondial
Marque	 Danone, Activia, Actimel, Danette, Gervais, ...
Effectif	28 757 salariés
Chiffre d'affaire : Mds d'euros	7,9 milliards d'euros
Chiffre d'affaires %	56.4%
Répartition du Chiffre d'affaires des produits laitiers frais par zone géographique	 <ul style="list-style-type: none"> 67.3 % Europe 0.3 % Asie 14 % Amérique du Nord 4 % Autres pays 14.4 % Amérique Latine
Évolution du chiffre d'affaires en millions d'euros	 <ul style="list-style-type: none"> 2004 : 6510 2005 : 7184 2006 : 7934
La marge opérationnelle	14 %

Source : Elaboré par l'auteur à partir du rapport Danone 2006,

http://www.danone.com/images/pdf/dan_ra2006.pdf

Biscuits




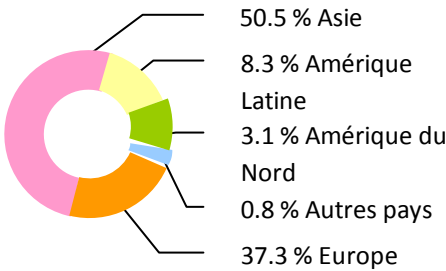
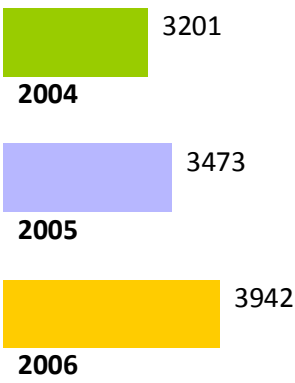
Positions	N°2 mondial
Marque	 Lu, Prince, Taillefine, ...
Effectif	14740 salariés
Chiffre d'affaires: Mds d'Euros	2.2 milliards d'euros
Chiffre d'affaires %	15.6%
Répartition du Chiffre d'affaires des produits laitiers frais par zone géographique	 <ul style="list-style-type: none"> 80.4 % Europe 19 % Asie 0.6 % Autres pays
Évolution du chiffre d'affaires en millions d'euros	 <ul style="list-style-type: none"> 2004: 2562 2005: 2367 2006: 2197
La marge opérationnelle	13.7 %

Source : Elaboré par l'auteur à partir du rapport Danone 2006,

http://www.danone.com/images/pdf/dan_ra2006.pdf



Boissons

Positions	N°2 mondial
Marque	 Evian, Volvic, Badoit, Wahaha, Aqua
Effectif	43253 salariés
Chiffre d'affaires : Mds d'Euros	3.9 milliards d'euros
Chiffre d'affaires %	28%
Répartition du Chiffre d'affaires des produits laitiers frais par zone géographique	 <ul style="list-style-type: none"> 50.5 % Asie 8.3 % Amérique Latine 3.1 % Amérique du Nord 0.8 % Autres pays 37.3 % Europe
Évolution du chiffre d'affaires en millions d'euros	 <ul style="list-style-type: none"> 2004 3201 2005 3473 2006 3942
La marge opérationnelle	12.8 %

Source : Elaboré par l'auteur à partir du rapport Danone 2006,

http://www.danone.com/images/pdf/dan_ra2006.pdf

A travers ces chiffres, on voit bien que l'essentiel du chiffre d'affaires du Groupe est réalisé dans la zone Europe dans le segment des produits laitiers.

Cependant, il faut souligner la croissance importante que réalise DANONE en Asie (+18,5 %) et dans le Reste Du Monde (+15,6 %).

De ce fait, j'analyserai par la suite l'approche de Danone sur le marché étranger après avoir mis en évidence la stratégie internationale de DANONE, je présenterais la manière que le Groupe a adoptée pour pénétrer le marché algérien et le marché chinois.

Section 2: Pourquoi le groupe a décidé de s'internationaliser

Danone à partir de 1990 s'est internationalisé hors Europe car :

- Le marché européen est en voie de saturation
- De nouveaux marchés prometteurs émergents (Chine, Japon, Inde)
- Apparitions de politiques économiques favorables aux implantations étrangères
- La grande distribution commence à s'installer sur ces nouveaux marchés.

Le marché européen est en phase de stagnation depuis les années 90 et le secteur de l'agro-alimentaire connaît une saturation due à une concurrence entre des groupes ayant une taille et un poids international nettement supérieur à celui de Danone (Nestlé, Unilever...), et à une croissance économique faible. Ainsi, le fait de rechercher des partenaires à l'étranger représente une échappatoire permettant de compenser les perspectives de croissances européennes.

Danone a toujours pratiqué un marketing réactif ; ses produits furent toujours fabriqués en adéquation avec les attentes des consommateurs. Cependant, dans le souci constant de combler le consommateur tant en matière de diversité que de qualité intrinsèque du produit, Danone a souvent pris les devants en concevant des produits innovants dignes d'un marketing créatif original.

Malgré une concurrence acharnée en France dans le secteur des produits laitiers frais, en 2005, 37.1% du chiffre d'affaires sur le marché de l'ultra frais (yaourts, desserts lactés frais, fromages frais et laits fermentés) a été réalisé par Danone. Il réalisa également

33.5% du chiffre d'affaires sur le segment de l'allégé et 71% des volumes sur le segment de la santé active¹⁷⁰.

Le groupe Danone est donc confortablement installé sur le marché de l'ultra frais français, il parvient à dégager des résultats en croissance positive chaque année malgré la présence de nombreux concurrents.

I. MATURITÉ DU MARCHÉ FRANÇAIS DE L'AGROALIMENTAIRE

Le marché agroalimentaire français est arrivé à maturité, comme l'a déclaré Franck Riboud dans son interview « Construire demain »¹⁷¹, le marché français est « très mûr ». Le danger qui menace le groupe Danone est sa dépendance à la grande distribution s'il reste sur le marché local. En effet, bien que Carrefour soit considéré comme étant un partenaire de la marque, Danone se serait exposé à tenir une place inconfortable s'il n'avait pas élargi ses marchés. Le risque de se cantonner à commercialiser ses produits sur le seul marché occidental serait une guerre des prix acharnée avec les distributeurs. Les innovations notamment celles en termes de nutrition/santé sont alors indispensables pour préserver les marchés de la banalisation et s'adapter aux nouvelles attentes des consommateurs.

Depuis le début des années 1990, les espoirs de faire croître le profit se révèle plutôt illusoire car le marché européen s'essouffle et donne peu de possibilité de croissance économique pour le groupe. Ce marché connaît en effet une concurrence intense avec des acteurs qui ont un rayonnement économique important à l'international par ailleurs supérieur à celui de Danone.



Le constat de la conjoncture économique européen a mené Danone à faire des choix stratégiques à deux niveaux. Tout d'abord, une spécialisation dans trois métiers principaux, abandonnant alors d'autres types d'activités jusqu'alors poursuivies. A ce recentrage dans ces trois domaines s'ajoute une politique de développement à l'étranger par croissance externe afin de dominer la scène internationale.

¹⁷⁰ <http://fr.pandapedia.com/wiki/Danone>

¹⁷¹ Extrait du rapport annuel d'activité de Danone de 2006

2. DÉSENGAGEMENT PROGRESSIF DE DANONE DANS CERTAINS SECTEURS D'ACTIVITÉ RECENTRAGE SUR SES TROIS MÉTIERS

En 1997, un an après qu'Antoine Riboud ait cédé la place de PDG du groupe à son fils Franck, la spécialisation du groupe commence par la cession d'un certain nombre de marques comme William Saurin, Amora, Liebig, Carambar, La Pie qui Chante et Panzani.

Ce désengagement de certaines activités, afin de se spécialiser dans d'autres, continu notamment par la cession en 1999 de Marie puis, successivement de 2000 à 2005, par la cession des parts détenues dans le secteur de la bière. Ainsi les activités brassicoles de Danone en France et en Belgique sont vendues, il en est fait de même pour les parts détenues dans la société San Miguel et Birra Perroni puis celles de la société Mahou.

Cette stratégie de spécialisation repose donc sur la maîtrise de trois métiers que l'entreprise exerce déjà : les produits laitiers frais, l'eau conditionnée en bouteille et les biscuits et snacks céréaliers.

Cette stratégie de spécialisation permet au groupe plusieurs choses :

- Un avantage concurrentiel sur ses concurrents dans ses trois secteurs d'activité.
- Une création d'économies d'échelles conséquentes permettant de diminuer les prix de vente et d'augmenter les profits.
- Une diminution des coûts en vertu de la relation cohérente qui existe entre le coût de production et la quantité cumulée produite.
- Le cash-flow (la marge brute d'autofinancement) dégagé est réinjecté dans la Recherche et le Développement afin de créer de nouveaux produits innovants.

Son internationalisation n'a été concrètement engagée que depuis 1993 date à laquelle une branche spécialisée dans l'exportation a été créée assortie d'une stratégie d'implantation choisie dans certains pays. Cependant, une implantation à l'internationale devait être assortie d'une modification du nom du groupe.

Il a en effet réussi à atteindre des positions déterminantes au niveau international dans les trois secteurs privilégiés de l'entreprise. Les résultats sont sans équivoque, le groupe est

numéro un mondial des produits laitiers avec le pôle santé (33 milliards de francs de chiffre d'affaires), numéro deux mondial des biscuits sucrés avec le pôle « snacking » (17 milliards) et numéro deux mondial des eaux minérales avec le pôle boisson (15 milliards)¹⁷².

Les années 2000 marquent un tournant dans l'évolution internationale du groupe, une stratégie massive de croissance externe par acquisition et prise de participation est mise au point dans le monde entier et aujourd'hui même. En 2006, le groupe affiche une croissance de 9.7% de son chiffre d'affaires, soit 14.073 millions d'euros et une augmentation de 15.8% de son résultat net¹⁷³. Ces performances témoignent de l'efficacité du choix de spécialisation de Danone et aujourd'hui, 97 % de son chiffre d'affaires est réalisé dans ses trois domaines porteurs.

Danone est implanté sur tous les continents de notre planète (**ANNEXE 4**) : Europe 61%, Etats-Unis et Canada, Amérique Latine, Afrique (17%) et Asie Pacifique 22%¹⁷⁴. Ces chiffres démontrent l'importance de la présence internationale de l'entreprise.

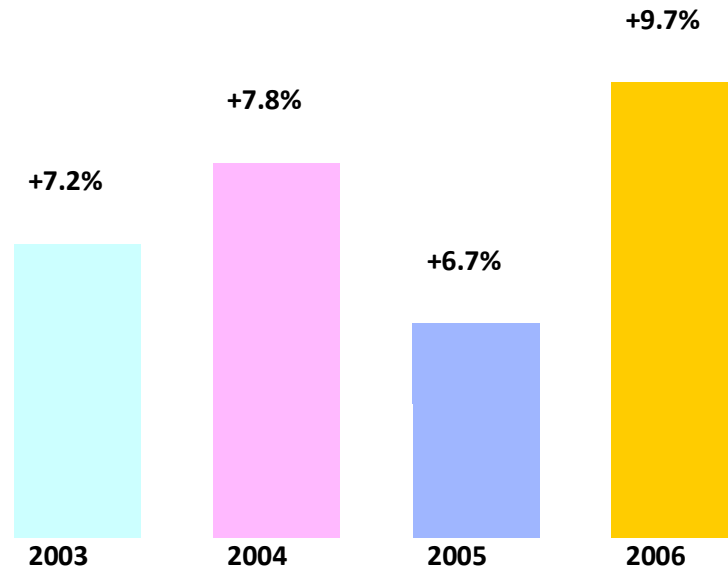
Le groupe a ainsi renforcé sa présence dans les biscuits en Pologne, Colombie, Tunisie, Maroc, Brésil ; dans les produits laitiers frais en Argentine, aux Etats-Unis, en Pologne et en Turquie et dans l'eau embouteillée en Argentine. Il est maintenant présent dans plus de 120 pays¹⁷⁵.

¹⁷² <http://fr.wikipedia.org/wiki/Danone>

¹⁷³ <http://www.agrojob.com/actualite/DANONE-Bilan-des-resultats-sur-2006-736.aspx>

¹⁷⁴ Danone rapport 2006, http://www.danone.com/images/pdf/dan_ra2006.pdf

¹⁷⁵ <http://www.ernstrade.com/srd/danone.html>



LA CROISSANCE ORGANIQUE DU GROUPE DANONE¹⁷⁶

Cependant, les moteurs de cette croissance soutenue sont d'une part un fort positionnement santé/bien-être, au centre des préoccupations des consommateurs et de nouvelles occasions de consommation mais aussi l'internationalisation du groupe dans différents pays émergents.

Section 3 : La stratégie International du groupe Danone

Le Groupe français a, par ailleurs, posé les premiers jalons d'une stratégie de développement hors d'Europe occidentale (**ANNEXE 5**).

Profitant d'une maîtrise indiscutable sur son marché national et affrontant un marché européen en pleine saturation, Danone a voulu à partir des années 90 s'internationaliser hors Europe ; L'idée de s'internationaliser se renforça grâce à l'arrivée de nouveaux pays émergents à fort potentiel, à l'apparition de politiques économiques favorables aux implantations étrangères ainsi qu'un investissement.

La stratégie générale du Groupe Danone est toujours plus de rentabilité afin de rendre possible le développement international. Cette stratégie répond à une logique de

¹⁷⁶ Danone rapport 2006, http://www.danone.com/images/pdf/dan_ra2006.pdf

complémentarité de ses produits et de ses marchés. Le biscuit, par sa facilité d'accès et par la largeur de la cible est un levier pour pénétrer les marchés émergents. L'eau minérale a un potentiel de croissance mondial à condition d'adapter le produit à chaque marché. Aux Etats-Unis, par exemple, l'eau est positionnée comme un produit haut de gamme (santé).

L'objectif fondamental que vise cette stratégie est le leadership mondial et local dans le but de dégager des marges importantes afin d'être le plus puissant dans tous les domaines (marketing, innovation, R&D, logistique...) et d'avoir une capacité de partenariat avec les distributeurs. Il s'agit donc de jouer de la puissance mondiale de ses marques et de ses organisations tout en étant impliqué localement. Ceci est une force et une nécessité ; en effet, les produits laitiers sont de courte durée de vie et les biscuits, fragiles, aussi est-il préférable voire nécessaire d'être implanté sur place, d'autant plus que ceci permet de mieux s'adapter aux goûts et aux habitudes locales (**ANNEXE 6**).

1. LE CHOIX DES PAYS

Si le Groupe s'est recentré sur trois métiers principaux, c'est premièrement, pour dégager du cash flow et ainsi accroître ses compétences en investissant plus dans la Recherche et Développement et l'innovation afin d'augmenter sa compétitivité sur ces produits. Or, pour être viable, il faut que cette démarche s'accompagne d'une recherche de nouveaux marchés afin de trouver un effet taille qui permettra d'amortir ces investissements. Les marchés pouvant répondre à ce critère de taille ne se trouvent pas en Europe mais en Asie et sur le continent Américain. Avec plus de deux milliards d'habitants et une rapide croissance annuelle, l'Asie est un important marché stratégique pour l'industrie alimentaire. Cette région du monde a des perspectives non négligeables en terme de croissance, c'est une véritable réserve de compétences et de talents propice au développement des affaires. Cette zone est une priorité pour le Groupe qui emploie 40 000 personnes dans huit pays de cette zone.

Danone vise les pays émergents dont la population est susceptible d'avoir un pouvoir d'achat suffisant. De plus, nous avons vu que la stratégie de Danone était basée sur trois produits qui sont l'eau, les produits laitiers et les biscuits. Avec autant de vecteurs

liés au monde de l'enfance, le Groupe cherche à être présent sur les marchés où la natalité est forte. Cependant, les pays émergents présentent aussi des risques socio-économiques. Mais il convient de les relativiser pour trois raisons :

- Danone fait une analyse politique, économique et monétaire approfondie ;
- La plus grande partie de l'activité est en Europe, aussi, l'impact des crises dans les pays émergents reste faible (diversification des risques) ;
- L'activité de Danone correspond à une industrie légère qui permet une grande réactivité. En cas de crise, Danone est par exemple capable d'arrêter une production locale de produits sophistiqués et de réaffecter la capacité de production sur un produit basique.

2. SA POLITIQUE INTERNATIONALE

L'internationalisation de Danone est exclusivement motivée par la recherche de nouveaux marchés, et non par la recherche de main d'œuvre ou de matières premières bon marché. Danone s'installe donc dans de nouveaux pays pour produire et vendre localement, pas pour délocaliser. C'est le cas en Chine, comme au Maroc ou au Mexique. Et pour réussir sur un marché à forte dimension culturelle avec des traditions nationales très ancrées, comme l'alimentation, impossible d'essayer d'imposer un goût unique. Impossible également, pour des raisons de pouvoir d'achat, de se contenter de répliquer localement les produits élaborés en Europe. La compréhension du marché et de l'environnement local est donc un enjeu clé de réussite.

2.1. Produire localement pour le marché local

L'internationalisation de Danone est motivée par la recherche de nouveaux marchés et non par l'intérêt de délocaliser des productions. Avec 28 jours seulement de période de consommation, les produits laitiers frais ne peuvent voyager que sur des distances relativement courtes. Le transport d'une bouteille d'eau sur longue distance renchérit considérablement son coût, réservant l'exportation à quelques rares marques « haut de gamme » comme Evian.

Le groupe Danone s'installe dans de nouveaux pays pour produire et vendre localement : 203 sites de production permettent de transformer des matières premières agricoles produites en majeure partie dans le pays, ou d'embouteiller de l'eau provenant de sources locales. De même, en ce qui concerne l'approvisionnement en matières premières, comme par exemple le sucre, pour les usines situées hors Europe, le groupe Danone achète majoritairement du sucre de canne auprès de grands groupes sucriers, et choisit les fournisseurs les plus proches de ses usines : les trois fournisseurs les plus importants de groupe Danone sont le Brésil, les Etats-Unis et la Chine,

Les comités de direction des sociétés du Groupe sont composés dans leur grande majorité de managers locaux et disposent d'une grande autonomie dans l'exécution. Alors que le Groupe emploie 23 000 collaborateurs en Chine, on ne trouve que 30 managers expatriés. Cette approche permet de mieux appréhender le marché et ses spécificités.

2.2. S'adapter aux habitudes alimentaires locales

En matière d'alimentation, la dimension culturelle et les traditions nationales jouent un rôle fondamental. Il n'est pas possible d'imposer un goût unique. Impossible également, pour des raisons de pouvoir d'achat, de répliquer localement les produits élaborés en Europe. Le Groupe incite fortement les filiales à créer des produits adaptés au marché local.

Le marketing Danone consiste essentiellement à l'analyse des besoins nutritionnels, des goûts et des habitudes alimentaires dans les pays. Le groupe coopère dans chaque pays avec les institutions de recherche et des associations de consommateurs. Ainsi, le Groupe a développé par exemple des fromages frais enrichis en fer pour les enfants du Brésil.

Dans les pays émergents, l'accent est mis sur la conception de produits accessibles aux populations à faible pouvoir d'achat. Pour pouvoir fixer des prix bas, l'ensemble des processus de conception et de fabrication doit être revu tout en maintenant les exigences de qualité. Une animation en réseau au niveau international permet aux filiales d'identifier les innovations susceptibles de s'appliquer localement et de les mettre en œuvre.

Par exemple, en décembre 2003, Danone a mis sur le marché au Maroc un yaourt enrichi en vitamine A et D à un dirham (0,10 euro).

Mais il existe des exceptions, un même produit peut être commercialisé dans le monde entier sans que les chercheurs Danone n'aient besoin d'introduire une différenciation au niveau du goût ou du packaging pour s'adapter au marché local : c'est le cas du yaourt à boire « Actimel », commercialisé dans 15 pays.

3. STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT

Les stratégies de développement international chez Danone sont variées. La force de Danone est de savoir adapter sa politique au contexte local et à la difficulté de pénétration des différents marchés. Voici un panorama des différentes techniques de pénétration :

La stratégie d'implantation du Groupe la plus développée est la stratégie d'acquisition. En effet, dans de nombreux pays le Groupe réussit à acquérir les entreprises leaders dans les pôles d'activités qui l'intéressent. Cette stratégie permet au Groupe d'entrer avec plus de facilité sur des marchés internationaux déjà très concurrents et de bénéficier de part de marché, préalablement acquises, de noms de marques connus par les consommateurs, d'un savoir faire et de locaux existants, afin de consolider sa position mondiale. L'une des plus récentes acquisitions du Groupe, durant l'année 2000, est celle de la société MC Kesson Water Products aux Etats-Unis qui permis à Danone de devenir le numéro deux de l'eau, dans ce pays tant convoité par les entreprises étrangères.

L'une des autres stratégies développées par le Groupe, se rapprochant de la précédente, est la prise de participation dans certaines entreprises détenant également une place prépondérante sur le marché local désiré. Ainsi, au Mexique, par exemple, Danone réalisa une prise de participation dans l'entreprise Bonafont, leader de l'eau en bouteille au Mexique.

Le Groupe Danone réalisa également des accords de joint-venture avec certaines sociétés locales, pour développer ses activités dans le monde. Ces partenariats sont fondés sur la notion d'intérêt mutuel : le partenariat local apporte sa connaissance du

marché et de la distribution et le Groupe Danone apporte son expertise produits et son savoir-faire marketing.

Alors, les joint-ventures permettent de partager les connaissances et compétences des entreprises qui s'unissent. C'est pour cette raison que le groupe Danone a basé sa stratégie d'implantation sur les joint-ventures car ne connaissant que très peu les caractéristiques du marché étranger, il bénéficie d'un effet d'apprentissage en travaillant avec une entreprise locale.

En ce qui concerne le management du joint-venture, trois cas sont possibles :

- Danone est minoritaire dans le joint-venture et ne dispose pas du management de la société.
- Danone et son partenaire partagent le pouvoir décision et le management du joint-venture.
- Danone est majoritaire et assume le management de la filiale avec une présence active du partenaire au Conseil d'Administration.

Le mode de développement en partenariat, parce qu'il établit un partage de décisions, exige que le Groupe Danone tienne en compte la vision du partenaire et donc de la culture locale.

CONCLUSION

Danone a réussi à atteindre des positions déterminantes au niveau international dans les trois secteurs privilégiés de l'entreprise. Il réalise un nombre important d'exportations, comme en Indonésie où le Groupe ne détient pas de filiales ou d'accords locaux, afin d'accroître sa présence tout en réduisant les coûts engendrés par exemple par la création d'une filiale ou l'acquisition d'une société. De plus, les exportations servent à favoriser la présence du Groupe dans les secteurs qui ne sont pas développés localement. Cependant, l'une des principales formes de développement du Groupe reste la création de filiales. En effet, Danone détient près de soixante filiales dans le reste du monde.

Chapitre 8 : L'implantation de Danone sur le marché algérien

L'internationalisation de Danone est motivée par la recherche de nouveaux marchés et non par l'intérêt de délocaliser des productions. Avec 28 jours seulement de période de consommation, les produits laitiers frais ne peuvent voyager que sur des distances relativement courtes. Le transport d'une bouteille d'eau sur longue distance renchérit considérablement son coût, réservant l'exportation à quelques rares marques « haut de gamme » comme Evian. Le groupe Danone s'installe dans de nouveaux pays pour produire et vendre localement

Jusqu'à une date récente, le secteur agroalimentaire dans le bassin méditerranéen n'attirait pas de façon significative les grandes firmes multinationales qui pour des raisons géostratégiques et de croissances de marché, préféraient se diriger vers les pays asiatiques ou ceux d'Europe centrale. Les géants de l'agroalimentaire se dirigeaient vers les pays nouvellement industrialisés. La stratégie de croissance adoptée par les grands groupes multinationaux multi produits visant un développement à l'échelle planétaire de leurs marques mondiales. Danone, Nestlé orientent celles-ci vers des marchés jusqu'alors non prisés dont ceux de l'Est et du Sud de la Méditerranée.

Comme le cas du marché algérien qui était vierge dans l'industrie laitière jusqu'en 2001 où il comptait deux entreprises leaders (Djurdjura et Soummam) implantées toutes deux dans la wilaya de Béjaïa à l'Est du pays et une petite entreprise en forte croissance (Trèfle) localisée au centre. Les filiales du groupe étatique GIPLAIT commençaient alors leur recentrage et abandonnaient progressivement la production et la commercialisation de yaourts.

Section 1: l'analyse du marché algérien

L'ouverture du marché algérien date du début des années 1990, mais des facteurs politiques et administratifs avaient retardé l'arrivée des entreprises étrangères. A partir de 1998, un nombre important d'opérations de partenariat a été enregistré dans les secteurs de la pharmacie, chimie, mécanique, des banques et assurances. En 2001, l'installation de Danone en partenariat avec le leader national de l'époque marqua le début d'une restructuration du marché des yaourts en Algérie.

I. LE SECTEUR DES PRODUITS LAITIERS EN ALGÉRIE : L'ENVIRONNEMENT

La filière laitière en Algérie est caractérisée par une forte dichotomie public / privé pour la production de lait et des produits laitiers. La production de lait est assurée essentiellement par les entreprises publiques au moyen d'une forte importation de poudre de lait.

Avant 1990, la production et la commercialisation des produits laitiers étaient monopolisées par les entreprises d'Etat à travers trois offices régionaux (l'Est **ORELAIT**, Centre **ORLAC** et l'Ouest **OROLAIT**). Le processus de libéralisation qui s'était accéléré à partir de 1995 avait permis l'émergence de plusieurs entreprises privées essentiellement dans la production de fromage frais et fondu mais aussi les yaourts et glaces.

Concernant l'industrie, le secteur de l'agroalimentaire s'accapare une part importante des nouvelles créations d'unités privées. Aussi, le recours à l'importation des matières premières et de matériel de production permet de tisser des liens professionnels avec les partenaires étrangers en général, et ceux de la rive Nord de la Méditerranée en particulier

Actuellement, la production laitière algérienne est basée dans une large mesure sur la transformation de lait en poudre importé. Cette production est assurée à 70% par les 18 filiales du groupe d'Etat GIPLAIT.

Le secteur privé qui compte 150 P.M.I./P.M.E, concentre 80 % de ses capacités dans la production de produits laitiers dérivés¹⁷⁷ et à 20 % seulement pour les laits de consommation¹⁷⁸. Ces entreprises travaillent quasi exclusivement avec des matières premières (poudres de lait) importées.

Cependant, le marché algérien accuse un retard considérable en terme de canaux de distribution, la grande distribution étant encore au stade embryonnaire. Aussi, l'Algérie est confrontée à un problème de dépendance vis-à-vis des importations pour assurer son approvisionnement en matière première. Par rapport aux importations alimentaires totales du pays, celles du lait représentent 22% avec près de 400 millions de dollars de facture annuelle d'importation¹⁷⁹. Le caractère extensif de l'élevage et son faible rendement, conduit à des faibles taux de collecte ne dépassant pas les 15% dans le meilleur des cas, depuis près d'une décennie.

A ces PME, il convient d'ajouter plusieurs petites laiteries privées de faible capacité. Ces dernières ont été réalisées avec le soutien du Plan National du Développement de l'Agroalimentaire (PNDA) et traitent annuellement 2 millions de litres de lait cru collecté. Si les petites unités, qui transforment le lait cru, n'ont pas été touchées par les augmentations du prix de la tonne de poudre, les PME de transformation de lait ont été touchées au même titre que les entreprises publiques.

Le début des années 2000, la libéralisation du secteur de la production et de la transformation de lait a connu un essor important, qui a été marqué par l'entrée des grandes multinationales à travers des acquisitions, des prises de participation ou des partenariats. Deux expériences ont été particulièrement réussies : Danone a racheté 51% du capital de Djurdjura, leader local de la production de Yaourt. Candia est rentrée en partenariat avec Tchinq-lait pour la production et la commercialisation d'une large gamme de lait sous emballage Tetra Pack.

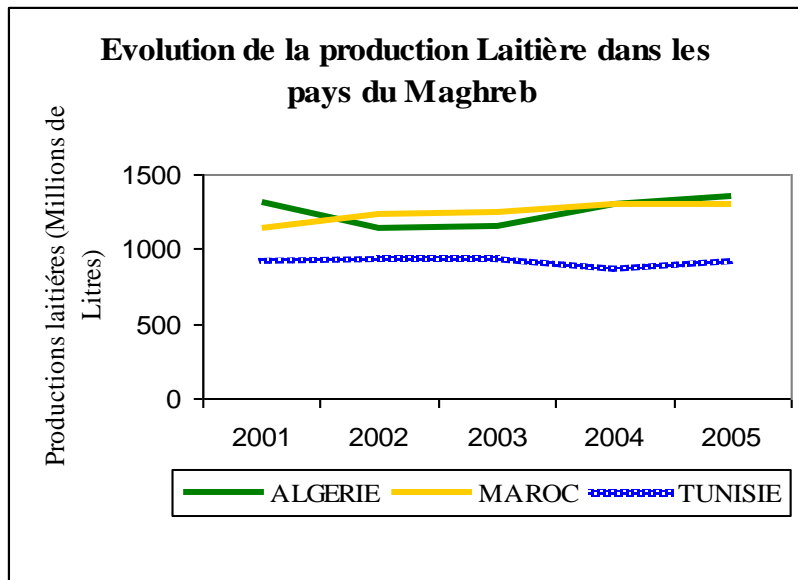
Alors, le lait constitue un des principaux produits de consommation en Algérie, avec le pain, la semoule, le café, le thé et le sucre. [L'Algérie](#) importe annuellement en

¹⁷⁷ Ministère de la PME et de l'artisanat

¹⁷⁸ CNIS Douanes algérienne

¹⁷⁹ Ministère de l'Agriculture et du Développement rural en Algérie, les filières en chiffres : <http://www.minagri-algeria.dz>

moyenne pour 600 millions de dollars de lait en poudre pour combler le déficit de sa production en lait frais, estimé à environ 1 milliard de litres par an. Le prix du lait en poudre a enregistré dernièrement une flambée à 2.700 dollars la tonne, en raison notamment d'une forte demande asiatique, en particulier de la Chine et de l'Inde.



Food and Agriculture Organisation ¹⁸⁰ (FAO 2005)

La production laitière n'a pas connu d'amélioration sensible dans les pays du Maghreb. En Tunisie la production demeure faible et continue de souffrir d'handicaps majeurs malgré les subventions. En revanche, on enregistre une croissance remarquée au Maroc.

Pour ce qui est de l'Algérie, en 2001 elle a connu une bonne production par rapport au Maroc et la Tunisie, mais dans les années qui suivront la production a baissé pour enfin s'améliorer en 2005

Même si la filière laitière en Algérie reste dominée par les trois offices régionaux de production de lait, il est enregistré, à l'instar du secteur industriel dans son ensemble, une forte croissance des entreprises privées.

¹⁸⁰ http://www.fao.org/index_fr.htm

2. LES CARACTÉRISTIQUES ATTRACTIVES DE L'ALGÉRIE

Les stratégies des entreprises étrangères quant à l'implantation sur le marché algérien et le choix pour les partenariats, peuvent être motivées par diverses raisons. En général, ces entreprises sont d'abord attirées par un marché de consommation prometteur, un environnement concurrentiel avantageux, des perspectives géopolitiques de création de zones de libre échange à l'horizon de 2010 et aussi une proximité géographique des grands marchés européens.

Dans le deuxième chapitre de la précédente partie, concernant le climat d'investissement étranger en Algérie, on a trouvé que l'Algérie est un pays en transition du fait de plusieurs évolutions majeures :

‣ L'adoption d'un nouveau code d'investissement en 1993, et donnant plus de facilités aux opérateurs privés y compris les non nationaux avait encouragé la création de nombreuses entreprises privées plus compétitives que les entreprises publiques et avait marqué le début de la privatisation de la plupart des entreprises publiques.

‣ le secteur privé en Algérie connaît une dynamique forte depuis les années 1990 ; le secteur agroalimentaire ne compte pas moins de 150 000 PME, concentrés dans les grands pôles industriels du pays (Blida, Alger, Bejaia, Oran, Etc.)

‣ l'accroissement du PIB a plus que doublé durant ces dernières années en passant de 54,4 Milliards de dollars en 2000 à 135 Milliards dollars en 2007 (tableau 17), donc l'Algérie est entrée dans une phase de croissance continue à partir de 2002. Cette amélioration a permis l'entrée des entreprises étrangères

‣ Les réactions des entreprises étrangères n'ont pas tardé à se manifester avec une prédominance de quelques secteurs industriels déterminés : le BTP, l'agroalimentaire, les petites industries mécaniques et de transformation et les services. L'arrivée de partenaires étrangers sous différentes formes de partenariat a commencé à être importante à partir de la fin de 1998, date qui coïncide avec la fin du programme d'ajustement structurel.

Les secteurs visés, hors hydrocarbures, ont été celui de l'agroalimentaire (boissons gazeuses avec l'arrivée de Coca cola, Pepsi cola,), de l'électronique (Thomson, Daewoo, Samsung), le BTP, l'hôtellerie (Chaînes d'hôtels Accor), l'automobile (Peugeot, Renault, etc.), l'industrie pharmaceutique, (grands laboratoires mondiaux), la mécanique de

précision (Schlumberger), la mécanique (MAN et RENAULT) et les banques et assurances (Société générale, Natexis). Nous ne pouvons à l'évidence lister l'arrivée de toutes les compagnies étrangères.

Ainsi, l'arrivée de grands groupes industriels dans des secteurs qui étaient auparavant réservés à l'Etat : le groupe indien IPSAAT prend le contrôle d'El Hadjar, le plus grand complexe sidérurgique d'Algérie ; HENKEL est entré en partenariat avec l'ENAD pour la fabrication de détergents, de grands distributeurs (Intermarchés, Carrefour), et enfin la téléphonie mobile est ouverte aux investisseurs étrangers (ORASCOM, NADJMA)..

**Tableau 16 : Les caractéristiques générales de l'Algérie
(Milliards\$)**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
PIB	54.4	54.8	55.9	65.1	84.8	102.2	114.7	135
Evolution des montants des IDE	0.438	1.196	1.065	0.634	0.882	1.081	3.000	15.000*

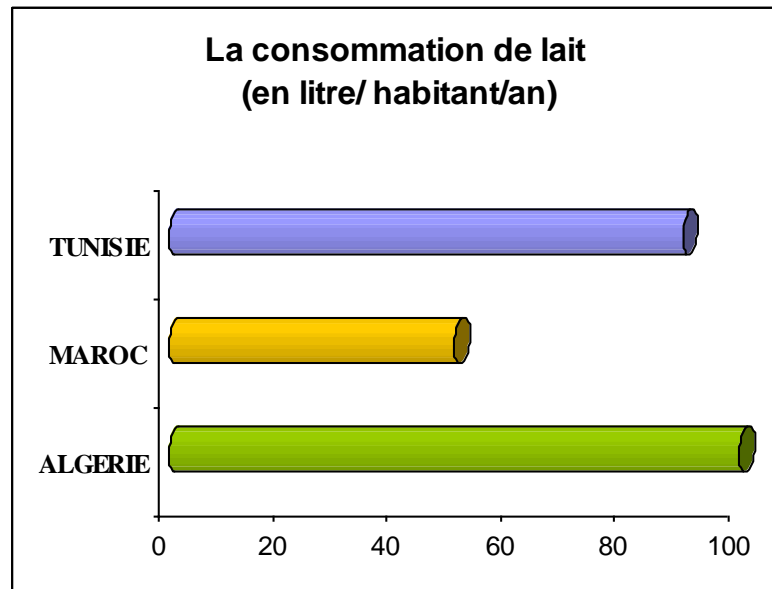
Source : ONS et la banque mondiale; CNUCED

*selon le DG de l'ANDI

Si on fait une comparaison entre les pays du Maghreb, on constate qu'en moyenne un Algérien consomme 100 à 110 litres de lait par an et par habitant¹⁸¹. Ce niveau est de quatre fois inférieur à la consommation annuelle moyenne d'un Français mais demeure supérieur à ceux de ses voisins marocain et tunisien respectivement de 50 et 96 litres par an et par habitant¹⁸².

¹⁸¹ <http://www.algerie-dz.com/article1866.html>

¹⁸² <http://www.aujourdhui-ma/couverture-details42042.html>



Source : ONS et la banque mondiale; CNUCED

**selon le DG de l'ANDI*

En conclusion, le niveau de consommation de lait et par rapport à la population algérienne, le marché algérien est le plus important de la région du Maghreb.

Du côté de la demande en produits laitiers frais, la consommation a toujours connu de fortes augmentations

Le marché algérien présente, au-delà de sa taille, des intérêts particuliers pour la multinationale : la population, très jeune et en forte croissance, offre des perspectives très prometteuses.

Avec une superficie de 2 381 740 KM carrée, l'Algérie est le 2ème plus grand pays de l'Afrique. Le pays compte 33millions d'habitants. Les jeunes de moins de 20 ans représentent plus de 30% de la population totale.

Ceci offre de belles perspectives en termes de débouché pour DANONE.

Section 2 : Stratégie de pénétration de DANONE en Algérie

A partir de 1995, le groupe commence par réaliser son implantation dans les pays du sud de la Méditerranée en commençant par une prise de participation dans le capital des entreprises suivantes :

- Maroc : 1996. Participation de 20% dans une filiale de la Centrale Laitière. Cette société détient 80 % des parts de marché au Maroc.
- Tunisie : 1997. Participation de 50% dans le capital de la filiale de production STIAL du groupe MEDDEB et 50 % dans la filiale de distribution SOCOGES. Ce groupe détient 33% des parts de marché.
- Turquie : acquisition en partenariat avec le groupe turc SABANCI de la totalité du capital de la société TIKVESLI dans la région d'Istanbul et d'une autre société de production de produits laitiers dans la région d'Ankara.
- L'Algérie : 2001, Participation de 49% dans le capital de la laiterie de Djurdjura

Sur le pourtour méditerranéen et au Moyen-Orient, DANONE a patiemment tissé ses liens de partenariat avec de grandes entreprises locales, souvent familiales. Cette zone représente 8 % du chiffre d'affaires, soit 1 milliard d'euros¹⁸³.

Actionnaire majoritaire ou seulement actionnaire de référence, le Groupe a toujours considéré ces partenariats comme la meilleure garantie de réussite pour implanter et développer ses marques localement. Une entreprise locale, c'est en effet une connaissance inégalée du marché et de son contexte, une crédibilité forte, un réseau de distribution installé et un top management totalement engagé, puisque généralement actionnaire.

En contrepartie, DANONE apporte la force de ses marques, son expertise industrielle et marketing ainsi que son réseau international. Une complémentarité rêvée qui demande néanmoins un certain savoir-faire pour être transformée en succès.

La communication de Danone insiste sur la notion d'intérêt mutuel et d'échange de compétences : ces partenariats sont fondés sur la notion d'intérêt mutuel : le

¹⁸³ <http://www.edubourse.fr>

partenaire local apporte sa connaissance du marché local et de la distribution, le groupe Danone apporte son expertise produit et son savoir-faire marketing.

Les firmes agroalimentaires semblent avoir une préférence pour les prises de participations et particulièrement majoritaires par rapport aux autres formes y compris les *joint-ventures*. Les prises de participations exigent moins de capitaux que la création de *joint-venture*. C'est souvent un moyen utilisé pour prendre pied dans les pays en transition dans le cadre de la privatisation ou de stratégie de captation des parts de marchés.

Concernant les modes d'acquisitions du groupe, il semblerait qu'il ait une préférence particulière pour les prises de participation dans les activités qui constituent les métiers clé de la firme. Cependant, il apparaît qu'il ne s'agit là que d'une politique de pénétration afin de bénéficier des connaissances de la firme locale en termes d'habitudes alimentaires et de pratiques commerciales et administratives. Dans la plupart des cas, le groupe finit par prendre un contrôle total de son partenaire local.

Par rapport aux cessions du groupe, il semblerait que ce dernier suive les mêmes tendances que les groupes multinationaux. Un recentrage sur les activités de base du groupe et une réorientation des implantations géographiques au détriment des pays industrialisés

Le modèle de développement choisi par DANONE est fondé quasi exclusivement sur des associations avec des partenaires locaux.

I. PARTENARIAT ENTRE DANONE ET DJURDJURA

Djurdjura est une PME spécialisée dans la production de yaourts et de produits laitiers. Elle est l'une des cinq filiales du groupe de la famille Batouche, spécialisée dans l'agroalimentaire et l'emballage. La PME fût créée par son propriétaire en 1984. Elle était implantée dans un petit village de la vallée de la Soummam (200 Km à l'est d'Alger) et puis transférée dans la zone industrielle de Taharecht d'Akbou à 70 km du chef lieu de la wilaya de Bejaia

A partir du milieu des années 90, la petite entreprise connaît une expansion spectaculaire et devient, en quelques années seulement, leader sur le marché du yaourt en Algérie (**Annexe 7**)

Les premiers contacts ont été effectués par Danone auprès de la PME algérienne à la fin de l'année 1999 en vue de la signature d'un accord de partenariat entre le groupe Danone et le groupe familial Batouche. Les négociations ont duré deux ans et se sont déroulées pour l'essentiel en France.

L'accord marque le début d'une nouvelle ère d'expansion, voire d'internationalisation. Le groupe algérien rencontre déjà un franc succès en assurant une couverture nationale pour les produits laitiers frais.

Alors en octobre 2001, un accord de partenariat de joint-venture est conclu entre l'entreprise familiale Djurdjura et la multinationale Danone des produits laitiers frais. Cette dernière s'est engagé à racheter 51 % des parts soit 1 377 000 actions de 1000 dinars chacune (environ 10 euros)¹⁸⁴. Cependant Danone doit consulter son partenaire pour toutes les décisions stratégiques.

Ce partenariat a conduit à la création de la nouvelle entité (Danone Djurdjura Algérie DDA), elle peut être considérée comme stratégique pour la PME algérienne et accessoire pour le groupe Danone car ne concernant que le marché algérien et le seul métier des yaourts et produits laitiers frais, et donc de faibles enjeux en termes de chiffre d'affaire.

Le groupe Danone a profité de la connaissance du marché dont jouit Djurdjura. Ainsi, les deux partenaires ont chacun misé sur l'effet de compensation de l'autre.

Cinq ans plus tard, le Groupe français rachète 44 % de parts à la famille Batouche, et porte ainsi son actionnariat à hauteur de 95 % contre une part marginale de 5 % pour l'entreprise locale. Cet accord s'inscrit dans la stratégie du Groupe Danone de renforcer ses positions dans la zone Afrique du Nord/Moyen Orient.

¹⁸⁴ Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006

2. LES MOTIVATIONS STRATÉGIQUES DES PARTENAIRES

L'accord est signé pour produire et commercialiser des produits laitiers frais sur le territoire algérien ou pour tout autre opération d'exportation. Les deux entreprises se partagent le capital d'une filiale et espèrent accéder à des avantages tirés de cette alliance.

Pour Djurdjura, l'accord est d'abord motivé par :

- Une stratégie défensive face à un concurrent potentiel (protection face à la concurrence étrangère et locale dont celle du groupe Danone s'il venait à s'installer sur le marché algérien, seul ou avec un autre partenaire).
- Des techniques de gestion et procédures de qualité.
- Les possibilités de bénéficier de la notoriété, d'exploiter l'image de marque et de l'expérience de la multinationale pour accroître sa part de marché et avoir une chance de s'insérer dans l'économie mondiale.

Ni les difficultés financières et l'apport en capitaux et liquidités, ni même le transfert des techniques de production ne semblent constituer des motivations suffisantes pour la signature de l'accord. Ceci est confirmé par un cadre de DDA¹⁸⁵. *«Concernant la vision stratégique de Djurdjura, l'accord avec Danone apparaît comme une opportunité pour grandir, accroître notre part de marché et avoir une chance de nous insérer dans une économie mondiale. Nous n'avons pas le choix, c'était faire cela ou disparaître. Il nous faut dépasser les visions impérialistes d'antan. Danone est un partenaire «de taille », et nous comptons profiter de son image de marque et de sa notoriété. »*

De son côté, Danone semble privilégier les connaissances du partenaire local concernant les habitudes de consommation et du marché local d'une part, le réseau de distribution assez efficace et une part de marché non négligeable d'autre part. Deux options se présentent. Cela peut être un rapprochement durable, mais pas irréversible, avec un élargissement de l'accord à d'autres domaines – comme les biscuits, les eaux

¹⁸⁵ Entretien de Fouad CHERIET avec le directeur financier et comptable (cadre du groupe Danone) : 17.05.2005 disponible sur : <http://www.stratégie-aims.com/aims06/www.irege.univsavoie.fr/aims/programma/pdf/SP15%20CHERIET.pdf>

minérales... La deuxième solution est un rapprochement définitif par fusion ou acquisition, ce qui se peut se traduire par une prise de contrôle de la société Djurdjura.

On pourrait penser que les motivations de Danone pour l'implantation en Algérie et sous cette forme étaient connues :

- Accaparement de parts de Marché déjà existante (celle du leader en l'occurrence),
- Neutralisation d'un concurrent potentiel (le leader),
- Minimisation des risques, appui sur le partenaire local pour ses connaissances concernant les habitudes de consommation, du marché, des pratiques locales et exploitation de ses réseaux de distribution...etc.

Il semblerait d'ailleurs que la firme opère de manière identique dans tous les pays du Sud de la Méditerranée.

3. LES EFFETS DU PARTENARIAT

Dès l'entrée en vigueur de l'accord avec Djurdjura, Danone avait explicitement opté pour trois axes de développement : la modernisation de l'outil de production par de nouveaux investissements, la mise en place d'une politique de gestion des ressources humaines et enfin l'élaboration d'un programme dans le domaine de la sécurité alimentaire.

L'entreprise Djurdjura comme nous l'avons dit auparavant, n'avait pas de difficultés particulières de financement ni concernant l'accès au crédit. Elle était leader sur son marché et entamait un large programme d'expansion. L'accord avec Danone, survenu au début du mois d'octobre 2001, allait accélérer cette démarche.

Les fondements de l'accord entre Danone et Djurdjura sont :

- D'abord ce qui concerne les changements opérés au sein de l'entité commune : investissements réalisés, formation des cadres et travailleurs, nouveaux programmes de qualité ...etc.
- Des synergies ont été développées entre les différentes filiales du groupe BATOUCHE Avec l'arrivée de Danone, ces synergies ont été renforcées.

- L'amélioration des conditions d'hygiène et la réduction des défauts de fabrication à titre d'exemple, toutes les machines des différentes lignes de production sont arrêtées et nettoyées (stérilisées) toutes les deux heures.
- Les lancements de nouveaux produits : souvent, les produits lancés sur le marché algérien sont transposés d'autres pays (notamment en Europe) : Petit suisse Gervais, Fruix, Danao, Dan'up, etc, alors que les entreprises concurrentes continuent de lancer de nouveaux produits et innovent en termes d'arômes ; Soummam a ainsi lancé les yaourts au miel et aux céréales.
- Des efforts considérables en termes de marketing et d'action commerciale ont été réalisés par DDA avec l'utilisation de tous les supports publicitaires et particulièrement les médias de masse. En parallèle, des tombolas, des jeux et des campagnes de sponsoring accompagnaient les lancements de nouveaux produits. DDA consacrait en 2003, 3% de son chiffre d'affaire à des actions marketing.

4. LA STRATÉGIE MARKETING MENÉE PAR DDA

En Algérie, comme dans une grande partie de la zone, l'essentiel des produits du Groupe est vendu dans le petit commerce traditionnel.

En Algérie, la distribution traditionnelle (50 000 petits détaillants dotés d'équipements réfrigérés et 900 grossistes) représente 98 % du chiffre d'affaires de DANONE. On comprend dans ces conditions que la connaissance et la fidélisation de ces clients soient un enjeu majeur et soient devenues la grande priorité de l'entreprise en 2003. Un dispositif inédit de communication directe avec les détaillants (à travers notamment une lettre trimestrielle d'information et des concours de coupons-réponses) a ainsi permis de constituer une base de données renseignée de près de 13 000 détaillants. Dispositif complété par la création d'un service de merchandising et le recrutement de chefs de ventes pour gagner en proximité avec le terrain. « Les grossistes sont également une priorité et DANONE a lancé en 2003 le premier programme de fidélisation du pays, HI-FI, grâce auquel nos meilleurs clients bénéficient de ristournes », ajoute Nacer Bassit, le Directeur commercial de DANONE Djurdjura. La société propose aussi à tous ses grossistes de décorer gratuitement leurs camions aux couleurs de DANONE afin de gagner en visibilité Aujourd'hui, sur 900 grossistes, 560 travaillent déjà avec DANONE Djurdjura.

Pour Fleming Morgan, Directeur général Produits Laitiers Frais de la zone, l'une des clefs de succès réside dans la maîtrise de la distribution de proximité.

La communication de Danone insiste sur la notion d'intérêt mutuel et d'échange de compétences : ces partenariats sont fondés sur cette notion : le partenaire local apporte sa connaissance du marché local et de la distribution, le groupe Danone apporte son expertise produit et son savoir-faire marketing »

En termes de communication, le Groupe investit massivement pour noyer ses concurrents. Pour ce faire, il multiplie les spots publicitaires pour sensibiliser et toucher un large public. Ainsi, Danone Djurdjura a consacré 20 % de son chiffre d'affaires pour la publicité.

Section 3 : Les résultats du partenariat

L'arrivée de Danone s'est accompagnée d'une amélioration des capacités de fabrication, des conditions de production et de la qualité des produits. On a également constaté une progression des résultats financiers et un changement des pratiques comptables et commerciales, dans le sens d'une plus grande transparence.

Même si DDA a accru ses parts de marché de 25 à 40% en trois ans, elle ne bénéficie pas d'une position dominante dans la commercialisation des produits laitiers frais en Algérie. D'après notre étude, on constate qu'une émergence de nouveaux producteurs, l'arrivée d'autres entreprises étrangères, la reconversion d'autres producteurs et le renforcement des positions compétitives des concurrents directs de Danone Djurdjura Algérie. Ceci peut être expliqué par un élargissement de la demande de PLF sous un double effet des efforts marketing de Danone et de facteurs exogènes (amélioration du pouvoir d'achat changement dans les habitudes de consommation, etc.).

I. LES RÉSULTATS FINANCIERS

Avec les efforts faits en termes d'investissement, les résultats financiers ne tardèrent pas à suivre. En 2006, le chiffre d'affaire a augmenté de 150 % par rapport à

2001. Les ventes ont connu une augmentation de 68% alors que l'effectif n'a évolué que de 29%.

Tableau 17 : Résultats de Djurdjura de 2001 à 2006

	2001	2002	2003	2004	2005	2006*
Effectif	541	559	590	631	664	700
Chiffre d'affaire (millions de dinars)	2800	2424	3980	5222	6788	7000
Volumes des ventes (en tonnes)	59297	44049	64883	77403	84935	100000

Source : DDA, Département des finances et de la comptabilité et DRH

* rapport Danone 2006

L'examen des chiffres présentés dans le tableau ci dessus fait ressortir une forte augmentation du chiffre d'affaire par rapport à celle de la production. Ceci traduit une meilleure valorisation des produits Danone par l'augmentation des prix et le lancement de produits plus coûteux (Danao, Dan'up, Fruix, Yaourt brassé aux fruits, etc.)

En 2002, l'entreprise enregistre un recul de son chiffre d'affaire et de sa production. Cet état de fait peut être dû à la situation socio- politique particulière de la région à cette époque. Une seconde explication a été donné par un responsable de DDA¹⁸⁶ : «*Avant la venue du groupe Danone, Djurdjura, comme la quasi-totalité des entreprises algériennes sous facturait ses ventes à la demande des clients. Lorsque ce dernier commandait par exemple 500 palettes de crèmes «dessert », il demandait à ce que sa facture ne contienne que 300 palettes. L'écart non facturé de 200 palettes n'était pas déclaré et permettait d'économiser sur les impôts à payer. Avec la venue de Danone, cette*

¹⁸⁶ Entretien de Fouad CHERIET avec le directeur financier et comptable (cadre du groupe Danone) : 17.05.2005 disponible sur : <http://www.stratégie-aims.com/aims06/www.irege.univ-savoie.fr/aims/programma/pdf/SP15%20CHERIET.pdf>

pratique n'était plus possible car la firme exigeait par déontologie que toutes les ventes soient facturées. Le même client qui commandait 500 palettes dont 200 non facturées, n'en demandait alors plus que 300. Plusieurs clients se sont détournés de DDA pour s'approvisionner chez des entreprises concurrentes. » Ce changement dans les pratiques commerciales de l'entreprise, pourtant courantes chez les concurrents, au profit d'un respect de la législation, est animé par un souci constant de la préservation de l'image de marque de Danone et de contrôle efficace des recettes commerciales.

En 5 ans, le chiffre d'affaires de l'entreprise a presque doublé. Il est passé de 50.000 tonnes à près de 100.000 tonnes par an.

Depuis son installation en 2001, Danone Algérie, filiale du géant français des produits laitiers, a réussi à coups d'opérations commerciales et de marketing très poussées, mais aussi en misant sur sa tradition d'excellence en matière de qualité, à s'accaparer 40 % de parts de marché algérien¹⁸⁷. Alors qu'ailleurs en Algérie, et dans le même secteur d'activité, on parle de « fraude sur la qualité du lait et PLF et d'emballages non conformes », Danone améliore aussi bien le contenu de ses produits que l'emballage. Ses anticipations sur la demande et sur les exigences des consommateurs lui ont imposé de chercher d'approcher la perfection dans la production, le stockage et la commercialisation.

La récente inauguration d'un dépôt de produits laitiers à Annaba destiné à alimenter l'est algérien, confirme les ambitions de Danone Algérie d'être présent partout et de couvrir la totalité du territoire algérien.

D'après une étude faite par Danone Djurdjura, la consommation annuelle de l'algérien moyen en yaourt oscille entre 5 et 6 kg/an, à comparer avec les 10 kg/an au Maroc et en Tunisie¹⁸⁸.

Les quatre dépôts dont dispose Danone Algérie vont pouvoir alimenter plusieurs villes algériennes, avec un réseau de distribution de plusieurs dizaines de grossistes.

¹⁸⁷ Watan 12/07/2005

¹⁸⁸ <http://www.algerie-dz.com/article3020.html>

La stratégie de Danone Algérie semble porter ses fruits puisque la progression de son chiffre d'affaires en 2005 a été de 30% qui s'est élevé à plus de 60 millions d'euros à travers ses principales marques : Danao, Petit Gervais aux Fruits, Activia, Danette et Fruix.

Le directeur des ventes de Danone Algérie, Thierry du Teilleul, affirme que son groupe ambitionne désormais de couvrir et d'alimenter les villes du Sahara algérien.

2. LES ÉVOLUTIONS ENREGISTRÉES SUITE À L'IMPLANTATION DE DANONE

Une nouvelle configuration du marché a été enregistrée suite à l'implantation de Danone, il semblerait que l'arrivée de ce dernier ne s'est pas accompagnée d'une plus grande concentration, bien au contraire. Les efforts considérables menés sur le plan marketing ont conduit à un élargissement de la demande provoquant plusieurs changements :

➤ Arrivée d'autres marques mondiales : Yoplait (Groupe Sodiaal) s'installe en Algérie avec une licence accordée à un partenaire algérien en 2003 ; la concurrence avec Danone pourrait se faire dans ce cas par la marque et la différenciation des produits ;

➤ Renforcement des pouvoirs de marché d'entreprises nationales existantes (Trèfle et Soummam) avec des efforts soutenus en termes d'innovation et un nombre important de nouveaux produits lancés ;

➤ Emergence de petits producteurs locaux pour les produits banalisés et appliquant une stratégie de concurrence par les prix ; Hodna est créée en 2002 et s'installe à Msila dans le sud-est algérien ; Palma Nova est implanté à Constantine et débute son activité en 2004 ; les deux entreprises produisent essentiellement des yaourts aromatisés ;

➤ Reconversion d'autres producteurs : Candia (Groupe Sodiaal), installé en Algérie depuis 2000 par un accord de franchise avec une entreprise locale Tchik Lait, lance en 2004 un yaourt aux fruits à boire, concurrent direct du Danao de Danone ;

➤ Arrivée de concurrents potentiels mais sur des marchés différents : en avril 2005, Nestlé signe un accord de partenariat avec une entreprise locale (Sidi Kébir) pour la production et la commercialisation d'eau minérale et de lait en poudre.

On notera donc le nombre croissant des concurrents, leur forte concentration géographique mais aussi la diversité des modes d'implantation : Yoplait (sous licence),

Candia (accord de franchise), et partenariat avec des entreprises locales pour Danone ou encore Nestlé. Pour défendre sa position de leader, Danone se trouve confrontée à des entreprises appliquant des stratégies différentes : affrontement par les prix pour les petits producteurs (Hodna et Palma Nova) et sur des produits d'entrée de gamme, concurrence par la marque et la différenciation pour les producteurs de taille importante (Soummam, Trèfle) ou détenteurs de marques mondiales (Yoplait) et hyper segmentation pour les entreprises visant un produit spécifique (Candia pour le yaourt à boire).

3. DES INVESTISSEMENTS ET DES ACQUISITIONS

Danone, la multinationale des produits laitiers, ne cesse de gagner du terrain. La société connaît un parcours presque parfait dans un pays qui explose au plan économique. Le développement du groupe hexagonal a une influence grandissante sur le marché algérien et démontre une approche hautement stratégique qui n'a pas tardé à porter ses fruits.

En effet, le groupe Danone Algérie, ambitionne de se renforcer dans le marché algérien en augmentant ses capacités de production de produits frais. Il prévoit de soutenir les producteurs de lait en vue de garantir la qualité de ses produits, laits et yaourts notamment. Danone Algérie a donc pris la décision de partager avec eux les coûts de production tels que l'achat des aliments dont les prix connaissent actuellement une hausse de près de 40 %.

Le groupe compte également financer jusqu'à 75 % l'achat des génisses. Il s'agit d'une avance qui permettra aux producteurs de lait de renouveler leur cheptel et disposer d'un patrimoine génétique de qualité. Il faut dire que Danone est très présent dans le marché algérien, s'adjudant 40 % de parts.

Après avoir conquis le secteur des produits laitiers frais, Danone Algérie a étendu sa gamme de produits aux boissons et biscuits. A ce moment, il confirme sa volonté de renforcer sa présence dans le marché algérien. Il faut dire que le groupe agroalimentaire a cumulé un investissement atteignant 200 millions d'euros en Algérie pour l'année 2005.

En 2006, Danone lance deux nouvelles sociétés : Danone Tessala Boisson et Danone Biscuit Algérie. Le groupe investit dans le marché de l'eau, avec la marque Hayet, et celui des biscuits, avec le label LU.

Il s'est lancé à la conquête du **marché du biscuit** grâce aux produits Saida et aux chocolats Sotuchoc. La SOTUBI «Société Tunisienne de Biscuiterie» est un leader de l'industrie alimentaire dans la branche biscuits en Tunisie. Elle offre au consommateur une large gamme de biscuits sous la marque «SAIDA»

En 1997, le Groupe DANONE pour renforcer sa position de leader et bénéficier de sa grande expérience accorde un partenariat. Le fruit de ce partenariat est la fabrication sous licence du :

- biscuit salé «TUC» sous la marque SAIDA
- biscuit fourré «Prince» sous la marque LU
- mini gâteau Prince sous la marque LU

L'entreprise tunisienne profite de son alliance stratégique avec Danone pour s'internationaliser et se déployer dans la région maghrébine avec le maximum de chances de succès. Sotubi, après avoir conquis ses lettres de noblesse en Tunisie, entame une aventure heureuse sur un marché porteur comme l'Algérie. Alors une ouverture d'une à Réghaïa en mois du novembre 2006.

La Multinationale française a aussi, acquis une usine d'eau en Algérie en prenant possession d'une nouvelle unité : la société d'embouteillage d'eau Tessala située en Algérie et appartenant au groupe Algad. Elle commercialise une eau riche en calcium et en magnésium sous la marque **Hayet**. Elle a pour objectif initial de développer une marque qui deviendra une référence qualitative et sera destinée à toute la famille.

L'arrivée du groupe Danone sur le marché algérien des eaux minérales intervient après celle d'un autre géant mondial, le suisse Nestlé Waters, associé avec Sidi El Kebir. L'arrivée de Danone intervient également dans un contexte favorable au développement du marché des eaux minérales, avec la multiplication des investissements dans le tourisme et l'augmentation de la demande des ménages, à cause des difficultés d'approvisionnement en eau potable.

En plus de satisfaire tout le territoire algérien, Danone Djurdjura s'ouvre vers l'extérieur. En effet, un protocole d'accord entre le groupe Danone Djurdjura Algérie et le groupe libyen El Neggaza a été signé durant l'année 2005. Ce protocole vise à distribuer et

promouvoir les produits Danone Djurdjura sur le territoire libyen. Dans un premier temps, la distribution s'est déroulée en phase graduelle pour atteindre ensuite une vitesse de croisière chiffrant ainsi les flux à plusieurs milliers de tonnes.

En ce qui concerne le volet transport, la prise en charge des marchandises sera assurée par l'opérateur libyen. En outre, il y a lieu de souligner que la proximité de l'unité de production se trouvant à l'est du pays (Béjaïa) est un facteur qui contribue amplement à la réussite de cette opération. Assisté par une expérience managériale algérienne et le savoir-faire du groupe Danone Djurdjura, le groupe Neggaza approvisionne le marché local de différents produits laitiers frais, notamment la gamme des yaourts. Car il faut savoir que les consommateurs libyens ne trouvent pas régulièrement ce genre de produits pourtant très prisés chez eux. D'où l'opportunité pour le groupe algérien de contribuer à la satisfaction des besoins libyens en la matière, car c'est un marché vierge, hormis quelques quantités fournies par les voisins tunisiens.

Leader dans le domaine des produits laitiers frais, le partenaire algérien s'inscrit déjà dans la perspective d'établir une passerelle entre l'Algérie et la Libye pour des échanges beaucoup plus diversifiés.

Au plan macroéconomique, ce projet commun a donné une nouvelle orientation aux échanges commerciaux bilatéraux. En cela, la branche d'activité « lait et dérivés » devrait trouver, à travers cette forme de coopération, l'opportunité d'une intégration économique concrète et viable. Cela est d'autant plus important à signaler que cet accord Danone Djurdjura Algérie-El Neggaza s'est fait entre deux groupes privés. Ce qui constitue un exemple à suivre pour d'autres accords entre les opérateurs des deux pays voisins.

Ces acquisitions s'inscrit dans le cadre du renforcement des positions du groupe Danone en Afrique du Nord et au Moyen-Orient et lui permet notamment de consolider son implantation en Algérie à travers la présence de ses trois métiers.

Conclusion

La réussite de DANONE et de ses partenaires repose en effet largement sur le lancement de produits toujours parfaitement ciblés sur les besoins locaux. Des produits souvent conçus spécifiquement pour un pays donné, comme les yaourts à petit prix Moufid au Maroc, mais aussi des produits inspirés de succès du Groupe à l'international comme Activia (produits au Bifidus) ou encore Danao. Ce mélange de lait et de jus de fruits a ainsi été lancé en Arabie Saoudite dans un format proche de l'original, mais le concept a été totalement retravaillé au Maroc pour tenir compte des contraintes du marché.

Pour ne pas rompre les habitudes de consommation locale et tenir compte de goûts différents, DANONE développe aussi des variantes et des recettes inédites, comme cette Danette à la pistache introuvable ailleurs qu'en Tunisie.

Et toujours fabriqués localement. Car pour pouvoir commercialiser des produits accessibles en prix, il faut produire sur place, dans des usines conformes aux standards internationaux du Groupe. D'où des investissements industriels importants, notamment en 2003 avec deux projets phares : la fin de la construction d'une usine de yaourt, leben et lait d'une capacité de 250 000 tonnes en Arabie Saoudite (la plus grande du Groupe), et la mise en service d'une usine de biscuits en Algérie, toujours pour approvisionner le marché local.

Dans les 3 segments de produits, Danone véhicule une image de qualité et de bon goût.

CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE

Danone pour sa part a été pendant longtemps une entreprise ultra diversifiée, cantonnée au marché français, puis européen. Néanmoins, grâce à une politique de recentrage sur ces activités phares, et à un développement opéré en douceur, et non pas brusquement comme on le voit parfois, la société a pu connaître une forte expansion, qui l'a menée jusqu'aux portes de la Muraille de Chine.

Danone de par sa taille et son expérience du marché français, a su s'imposer au niveau mondial. En privilégiant les prises de participation et les joint-ventures, Danone mise sur des partenariats gagnants grâce à une synergie des activités conforme à la croissance externe d'une firme répondant à une logique industrielle.

Le succès international de la multinationale française s'explique en particulier par la mise en place de politiques marketing très élaborées et une gestion de très bonne qualité.

Aussi, les investissements massifs en R&D font de Danone un Groupe qui innove en proposant des produits de qualités répondant aux besoins de sa clientèle.

Avec près de 10 % de croissance organique, le Groupe réalise en 2006 la meilleure performance de son histoire, renforçant ainsi ses positions de numéro 1 mondial des produits laitiers frais, et de numéro 2 de l'eau conditionnée et des biscuits.

Plus de 28% de la croissance du groupe a été réalisée sur des nouveaux pays. Visiblement très satisfait des résultats réalisés par Danone Djurdjura comme première expérience en Algérie, le représentant du groupe Danone nous confie qu'en l'espace de quatre années, le chiffre d'affaires s'est situé entre 50 et 60 millions d'euros, alors que dans d'autres pays voisins, il n'a pas dépassé les 70 millions d'euros bien que la marque y soit implantée depuis plus de vingt ans. Ce qui encourage à engager d'autres actions. Notons à ce titre le lancement en 2005 de Bio Activia, mais également la tentative de se lancer dans la production d'eau minérale. Sur toute la région de l'Afrique du Nord et du Moyen-Orient (Algérie, Maroc, Tunisie, Egypte, Arabie saoudite, Israël et Turquie), le groupe Danone a réalisé, en 2005, un chiffre d'affaires de 1,1 milliard d'euros pour un marché de 260 millions de consommateurs.

En pénétrant, le marché algérien dans lequel le Groupe Danone Djurdjura est leader avec 40 % des parts de marchés, il progresse fortement dans la zone Afrique du Nord/Moyen qui continue d'offrir de belles perspectives de croissance.

Cette performance est le fruit d'une stratégie bâtie sur l'équilibre entre la politique de développement tournée vers les nouvelles frontières, l'engagement grandissant en matière d'innovation et le renforcement des marques à fort positionnement santé. Sur un marché mature, le groupe dispose en outre de deux atouts fondamentaux : une excellente capacité d'innovation et d'adaptation aux tendances de consommation.

A l'heure actuelle, le leader français des produits laitiers frais est en train de mener des négociations avec les autorités locales algériennes dans le but d'obtenir une assiette foncière sur laquelle il va bâtir sa nouvelle unité de fabrication de pots de yaourt.

Prévue pour 2008, cette usine va lui permettre de doubler ses capacités de production dans un délai de quatre ans, a affirmé le Directeur Général, Paolo Maria Tafuri, au siège social de l'entreprise à Alger.

En effet, le succès tient essentiellement à son implantation privilégiée en Algérie grâce à des co-entreprises (partenariat) avec une entreprise locale bénéficiant d'une meilleure pénétration du marché et à un pôle Recherche et Développement performant.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Depuis les deux dernières décennies, la croissance de l'économie mondiale s'est poursuivie de manière spectaculaire. Ce phénomène trouve partiellement sa source dans l'ouverture commerciale d'un certain nombre de pays. L'intensification des échanges mondiaux modelant la nouvelle face du commerce international a été vectrice de croissance économique et de développement.

La spécificité de la configuration des échanges mondiaux contemporains ne saurait être expliquée sans :

➤ La création de l'accord général sur les tarifs douaniers et le commerce dont l'objectif était d'offrir aux entreprises des différents pays un environnement sûr, stable et prévisible dans lequel elles peuvent exercer un commerce dans des conditions de concurrence loyales et équitables, puis, la création de l'Organisation Mondiale du Commerce. L'objectif de l'OMC est à présent de contribuer à favoriser la liberté des échanges tout en évitant les effets secondaires indésirables. Ainsi, tous pays faisant partie de cette organisation doit éliminer l'ensemble des obstacles aux échanges commerciaux internationaux.

➤ Les accords d'intégration internationale tels que ceux de l'union européenne ont également permis l'intégration économique des pays signataires. L'ensemble des efforts entrepris par ces pays a permis une réglementation du commerce mondial et une suppression des barrières économiques existantes entre eux.

➤ A l'heure de la mondialisation, les entreprises sont de plus en plus amenées à s'implanter à l'étranger, et cela entraîne de nouveaux modes de gestion, mais aussi une nouvelle compétence pour l'entreprise : la mobilité géographique.

C'est grâce à cette organisation, à l'ensemble de ces accords internationaux visant à libéraliser les échanges de biens et de services, et à la mondialisation que sont nées les premières multinationales dont la particularité est d'exercer leur activité dans plusieurs pays simultanément.

Je me suis intéressée à ce sujet parce qu'avec l'ouverture de l'économie au niveau mondial, travailler à l'international représente des opportunités non négligeables

aujourd'hui. Cependant, l'entreprise est obligée de prendre en compte la dimension internationale pour élaborer sa stratégie. La concurrence se fait sur le marché mondial. La stratégie internationale de l'entreprise se fait en fonction de son degré d'internationalisation. Ce degré est plus ou moins important en fonction à la fois du volume d'affaire qu'elle réalise à l'étranger et de sa présence sur les territoires étrangers. La stratégie internationale concerne aussi bien le choix des marchés sur lesquels l'entreprise veut se développer, le choix des offres qu'elle veut produire et les choix organisationnels qui se traduisent par des décisions d'implantation des différentes activités de la firme dans les différents pays.

Et notre recherche porte sur la possibilité d'investir en Algérie, puisqu'elle a mené des réformes structurelles qui ont permis le rétablissement des équilibres macroéconomiques, l'amélioration des performances en termes de croissance du PIB et le développement d'un secteur privé plus dynamique entraînant un plus grand flux entrant d'IDE. Aussi des facilités et des avantages très importants sont accordés à tout investisseur étranger souhaitant réaliser un investissement en Algérie à titre individuel ou avec une participation locale.

Ces réformes ont complètement modifié l'environnement économique qui offre présentement plusieurs possibilités aux capitaux étrangers de s'investir dans l'économie nationale algérienne, tout en accordant à ceux-ci les garanties nécessaires

Malgré que l'Algérie est un pays en transition. Transition politique d'une part, en cela qu'une démocratisation partielle du régime a été entamée il y a quelque année. Transition économique d'autre part, sous contrôle du FMI, avec la mise aux normes internationales de l'environnement économique national. En effet, l'Algérie est sous le coup d'un plan d'ajustement qui a entraîné de profondes modifications des structures économiques algériennes : adoption d'un code des investissements à forte connotation libérale, dispositif de soutien aux investissements étrangers, réforme du code des Douanes en vue de l'adhésion à l'OMC, adoption de lois visant à libéraliser d'avantage encore le commerce extérieur... Tout cela va dans le sens d'une nette amélioration des conditions d'implantation des entreprises étrangères.

L'implantation d'une filiale en Algérie doit répondre à un certain nombre de critères, dont la capacité d'adaptation à un environnement économique et politique en constante transformation est fondamentale. Dans ces

conditions, l'analyse du risque-pays est un préalable sans lequel toute implantation dans ce type de pays est vouée à l'échec.

En Algérie, les autorités n'ont jamais cessé de déployer des efforts pour rendre le climat d'investissement encore plus accueillant : encouragement aux initiatives privées, la création de l'ANDI, l'évolution du code d'investissement, libéralisation des échanges, simplification des procédures, assouplissement de la réglementation des changes, infrastructures d'accueil et de communication.

Grâce à son économie libérale, à ses potentialités économiques et ses ressources humaines, à ses performances remarquables dans le secteur industriel comme dans d'autres activités de production ou de service, l'Algérie est déjà en mesure de mettre à contribution un important potentiel en vue d'une collaboration efficace entre les opérateurs intéressés par des échanges commerciaux, une sous-traitance, des investissements en coparticipation et une coopération technique en Algérie.

On remarque que la fin du 20^{ème} siècle a été marquée par une internationalisation importante des économies. L'environnement international a permis à des entreprises de s'intégrer dans un processus d'internationalisation important, source de croissance et de débouchés, pour devenir des entreprises multinationales. Ces dernières se sont alors considérablement multipliées. Les plus grosses d'entre elles génèrent aujourd'hui des profits colossaux. C'est notamment le cas du groupe Danone, l'entreprise française est d'ailleurs aujourd'hui l'une des marques les plus connues au monde.

Le groupe a été conduit à s'internationaliser pour diverses raisons qu'il convient de déclinier. La recherche d'économies d'échelle a mené le groupe vers des aires de marché plus vastes. Ainsi, le Cycle de Vie International du Produit impose à l'entreprise de déplacer ses opérations en fonction des phases de vie du produit. En effet, le stade du cycle de chacun des produits contenus dans le portefeuille du groupe Danone explique la nature de ses échanges et son implantation à l'international.

La concurrence acharnée sur le marché de l'agroalimentaire qui existe entre autre avec Nestlé, Unilever, Yoplait et Danone ont largement contribué à faire de ce dernier un grand joueur et non plus un acteur local bien que Danone continue à générer des profits confortables en France.

S'agissant du mode d'internationalisation, il existe plusieurs alternatives stratégiques de couverture de marchés internationaux. Danone a opté pour l'option

financière qui consiste à s'implanter directement sur le marché par croissance externe et de commercialiser ses produits par des canaux déjà empruntés par l'entreprise rachetée. Cette stratégie lui permet d'allier ses connaissances techniques et son savoir faire marketing à la notoriété de l'entreprise locale.

Les théories managériales internationales les plus abouties n'ont pas été les seules sources d'installation de Danone à l'international. En effet, l'évolution économique mondiale et les accords internationaux entre les pays n'ont fait que favoriser son implantation dans le monde entier.

Danone a donc naturellement saisi les opportunités de son environnement pour débiter sa stratégie d'internationalisation. En conséquence, les entreprises atteignant une dimension critique sont assujetties à s'internationaliser pour diverses raisons. Danone a été conduit dès le début des années 1990 à s'implanter sur de nouveaux marchés afin de pérenniser sa viabilité économique. Son impératif d'atteindre la taille nécessaire pour dégager les bénéfices permettant l'amortissement de ses investissements l'a conduit à se tourner vers de nouveaux marchés.

Les marchés locaux ne permettant pas de satisfaire cet objectif de taille, Danone s'est naturellement tourné vers de nouveaux marchés émergents tels que ceux de la Chine, de l'Inde de certains pays d'Europe de l'Est et d'Amérique du Sud. Les négociations commerciales multilatérales depuis 50 ans avaient en effet largement amplifié l'attractivité de ces pays. Ainsi, l'union économique des pays européens a permis à Danone de s'implanter dans de nombreux pays de l'Europe de l'Est de manière aisée.

Les négociations commerciales en faveur de l'ouverture des frontières des pays ont aussi entraîné l'apparition de politiques économiques favorables aux implantations étrangères. Ceci a permis à Danone de s'implanter dans des pays émergents comme la Chine ou le Brésil.

Depuis 1998, le groupe français a intensifié l'extension de ses marques et de ses activités à l'international, effectuant ces dernières années une quarantaine d'acquisitions ou prises de participations, notamment en Asie, en Amérique Latine, en Europe Centrale et en Afrique.

Incontestablement, la performance de l'investissement de Danone en Algérie a permis de créer des emplois, d'améliorer la productivité, d'opérer des transferts de

compétences et de technologies, d'accroître le commerce et de contribuer au développement économique à long terme du pays. Plus que jamais, quel que soit leur niveau de développement, le pays s'efforce de tirer parti des IDE pour se développer.

Ainsi, l'arrivée d'une entreprise internationale dans un pays en transition peut déboucher sur une amélioration de la compétitivité des P.M.E locales et contribuer à une restructuration industrielle alors qu'au même temps elle suscite des inquiétudes quant au devenir de ces entreprises. Un tel évènement est aussi perçu comme une volonté de l'Etat de se désengager du secteur privé, ce qui ravive la question de souveraineté économique nationale. Plusieurs auteurs soutiennent que l'arrivée d'entreprises étrangères exerce un effet positif sur le tissu industriel national. Au contact de ces entreprises, les P.M.E locales pourraient bénéficier d'un apport considérable en matière de gestion et de savoir-faire technologique.

En 2005, l'Algérie s'est classé deuxième pays hôte d'IDE au Maghreb et troisième en Afrique. Néanmoins, les flux d'investissements se sont concentrés dans un nombre limité de secteurs, notamment les hydrocarbures, les télécommunications, la pharmacie, la sidérurgie et la chimie. Bien que l'Algérie ait obtenu des résultats positifs dans ces secteurs, les réformes introduites au cours des 10 dernières années ont été insuffisantes pour permettre au pays de bénéficier significativement des externalités positives de l'IDE (création d'emplois, transfert de technologie et de savoir-faire, etc...). Quoique, ces résultats restent modestes par rapport au potentiel d'investissement du pays.

Malgré cela, l'Algérie rencontre toujours des obstacles aux investissements étrangers directs :

➤ Des problèmes structurels hérités de l'ancien système économique ralentissent le flux entrant d'IDE, car certains segments de l'économie demeurent toujours sous le contrôle de l'État et le rythme du programme de privatisation s'est ralenti.

➤ Bien que les équilibres macroéconomiques aient été restaurés, l'Algérie reste fortement tributaire du pétrole et des fluctuations des devises étrangères.

➤ Malgré les importantes réformes mises en place par les autorités, l'Algérie enregistre un considérable déficit d'image à l'extérieur. En effet, le milieu des affaires étrangères a généralement une méconnaissance des nouvelles réglementations adoptées afin de libéraliser l'économie et de mettre en valeur le potentiel d'investissement que recèle le pays.

➤ Le foncier est un des plus importants obstacles à la création et au développement d'un secteur privé étranger dynamique en Algérie. L'accès au foncier industriel est difficile en raison de la rareté ou de l'indisponibilité de terrains, du coût de ces derniers et de manœuvres spéculatives.

➤ Parmi les obstacles régulièrement dénoncés par les opérateurs économiques, le poids du secteur informel dans l'économie nationale et le manque de transparence des procédures administratives demeurent des problèmes structurels. Alors le problème de l'importation frauduleuse de marchandises, sans droits ni taxes, a souvent été souligné.

➤ Retards dans les infrastructures. La chaîne portuaire qui traite la quasi-totalité des marchandises importées en Algérie souffre de graves dysfonctionnements malgré des progrès récents. La coordination entre les différents acteurs, notamment les autorités portuaires, les transitaires, les douaniers, les importateurs et les armateurs, est inefficace. Il en résulte une multiplication des retards préjudiciables à la bonne marche des unités de production. Il faut espérer que l'informatisation des services douaniers et l'utilisation de nouveaux équipements spécialisés tels que le scanner accélèrera les procédures de dédouanement

➤ Inadaptation du système judiciaire. Malgré les récentes réformes du système judiciaire, les procédures demeurent lentes et inefficaces. L'excès de formalités, d'autorisations et de contrôles caractérisent le système administratif local et ne contribuent pas à l'amélioration de l'image du pays à l'étranger. Ainsi, le manque de confiance dans le système judiciaire, en particulier quant au règlement des litiges commerciaux, est perçu par les opérateurs étrangers comme des obstacles aux investissements en Algérie.

➤ Il faut ajouter aux divers obstacles qui freinent les IED en Algérie, l'absence de tribunaux de commerce et d'une véritable culture de l'arbitrage.

Ces obstacles qui caractérisent le système économique algérien retardent le développement économique du pays et empêchent la valorisation effective de son potentiel d'investissement.

ANNEXE 1

Guichets organismes services		
GUD	Agence nationale de développement de l'investissement	Informier orienter, délivrer l'attestation de dépôt de la déclaration d'avantage de demande d'avantage décision d'octroi d'avantages, modification
CNRC	Centre national du registre de commerce	Délivrer le certificat de mon antériorité de dénomination et récépissé du registre de commerce
Douanes	Direction des douanes	Assister l'investisseur dans le règlement des formalités douanières
Impôts	Direction des impôts	Informier de la réglementation fiscale, délivrer l'attestation de position fiscale, la déclaration d'existence, la carte d'immatriculation fiscale, assister l'investisseur dès le règlement des difficultés d'ordre fiscal pour l'exécution de la décision d'octroi des avantages
Foncier	Organisme chargé du foncier et comité animation locale pour la promotion de l'investissement	Informier sur les disponibilités foncières et immobilières susceptibles. Délivrer la décision de réservation foncière
Urbanisme	Direction de l'urbanisme	Assister l'investisseur pour l'obtention du permis de construire et autres autorisations pour le droit de bâtir
ASEM	Direction de l'emploi	Informier sur la législation et réglementation du travail emploi des étrangers délivrer des permis de travail
Recette des impôts	Direction des impôts	Enregistrer et percevoir les droits relatifs aux actes de construction de modification des sociétés et aux procès verbaux de délibération des organes de gestion et d'administration
Annexe de la recette		Percevoir les droits et redevances du trésor autres que celles relevant de la recette des impôts dues au titre de la constitution des sociétés
APC		Légalisation de tous documents nécessaire à la constitution de document de dossier d'investissement

Source: ANDI , article Juillet 2002

ANNEXE 2

Liste des IDE français en Algérie en 2007¹⁸⁹

- **BNP Paribas** : le banquier français augmente le capital de sa filiale algérienne BNP El-Djazaïr.
- **BNP Paribas/BNL** : la banque italienne BNL, filiale du géant français, s'implante en Algérie en partageant ses bureaux avec l'implantation locale de la BNP.
- **Natixis** : Natixis doit ouvrir autour 10 agences en Algérie et veut se renforcer dans le secteur local de banque de détail.
- **Société Générale** : Société Générale Algérie renforce sa présence en créant 23 nouvelles agences sur le territoire algérien, portant le nombre total à 55.
- **Société Générale/ALD Automotive** : ALD Automotive, la ligne location longue durée et gestion de parcs automobiles du groupe Société Générale a créé une filiale locale.
- **Total** : le groupe français apporte 51% des 3 milliards USD prévus pour la construction et la gestion d'un complexe pétrochimique à Arzew, la Sonatrach apportant 49%.
- **Saint-Gobain** : Saint-Gobain a acquis 66% du capital de CM Gypso, qui possède deux carrières de gypse, et prévoit d'investir dans une nouvelle fabrique de plâtre.
- **Francis Lefèbvre** : le cabinet d'avocat français crée une filiale algérienne baptisée "Bureau Francis Lefèbvre Algérie" installée à Alger.
- **Veolia-EDF/Dalkia** : la filiale de Veolia et d'EDF crée une filiale et compte investir 60 millions d'euros sur 3 ans, dont 20 pour l'acquisition d'entreprises locales.
- **Quick** : le premier restaurant de la chaîne de restauration franco-belge ouvre à Alger.
- **Star Invest** : le promoteur investit 75 millions USD sur 5 ans à Alger pour la création de plusieurs Lounge Hotels, avant de s'étendre à Skikda et à Mostaganem.
- **Gofast/Aigle Azur** : Gofast-Aigle Azur prend 49% de Cnan-Maghreb Lines, branche du groupe public maritime Cnan et annonce plusieurs millions d'euros d'investissement.
- **Speedy** : le spécialiste français de la maintenance automobile investit 30 millions d'euros en créant 15 nouveaux centres via sa filiale algérienne.
- **Viveo** : le groupe informatique français crée une filiale en Algérie, Viveo El-Djazaïr, afin d'accompagner la modernisation du secteur financier.
- **PhoneControl** : l'éditeur français de logiciel de télémarketing ouvre une succursale pour accompagner le développement local des centres d'appels.
- **Air Liquide** : le groupe français, leader mondial des gaz industriels et médicaux, crée Air Liquide Algérie, filiale détenue à 100%.
- **Europcar** : le leader européen de la location de véhicules s'associe à Cevital pour donner naissance à la filiale CeviCar, qui gèrera la franchise dans ce pays.

¹⁸⁹ Source : Liberté

ANNEXE 3**Forum Entreprises du Jeudi 1^{er} mars 2007¹⁹⁰****LA SOCIÉTÉ**

Nom : DANONE

Secteur d'activité : Agro – Alimentaire avec

3 métiers principaux : -Produits Laitiers,

-Eaux minérales et -Biscuits et Produits
Céréaliers

Adresse postale : DANONE RH PARTNER

OUVERTURE A L'INTERNATIONAL

Implantations France : 4 Sociétés : Danone Frais,
Danone Eaux France, Lu France , Blédina

Implantations à l'étranger :Présence commerciale

PERSONNEL

Effectif total : 90 000 Salariés

Effectif en France :

PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ

Avec ses marques Danone, Lu, Evian, Blédina, le **Groupe DANONE** est N° 1 mondial des produits laitiers, N°1 mondial ex aequo de l'eau conditionnée et N° 2 mondial des biscuits et produits céréaliers et leader français de l'alimentation infantile.

Nous accélérons notre développement grâce à une forte expansion internationale et un effort d'innovation accru.

Notre objectif : offrir chaque jour une alimentation meilleure, des goûts variés et des plaisirs plus sains.

Le Groupe DANONE vous offre des opportunités dans différents métiers : commercial, industriel, supply chain, achats, systèmes d'information, mais aussi marketing, contrôle de gestion, ...

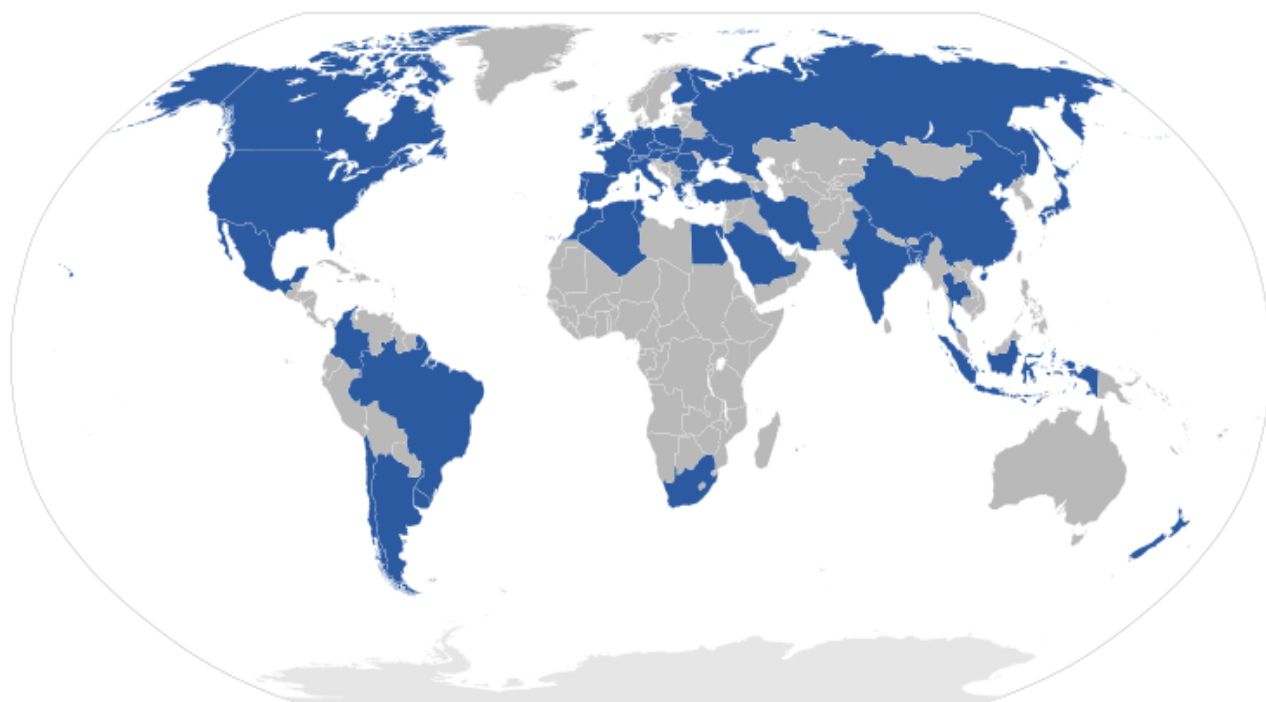
QUELQUES MOTS POUR NOUS DEFINIR

Partout dans le monde, notre action s'appuie sur des valeurs fortes : ouverture, enthousiasme, proximité et humanisme. Ces valeurs nous guident dans nos décisions et se traduisent en une attention particulière accordée à la santé de nos consommateurs, à la qualité et au goût de nos produits, à l'environnement et aux ressources humaines.

Le Groupe DANONE est constitué d'une mosaïque de cultures et de personnalités qui partagent les mêmes valeurs. A la recherche de l'innovation permanente, nous favorisons l'expression des talents par la confiance et l'autonomie laissée à chacun.

ANNEXE 4

LES EMBLEMES MONDIAUX D'USINES DE GROUPE DE DANONE¹⁹¹



■ Les usines de Groupe de Danone

¹⁹¹ http://fr.wikipedia.org/wiki/Image:World_locations_of_Danone_Group_factories.svg

ANNEXE 5

Années	Stratégie marketing internationale du Danone
1980	Accord de joint-venture dans les produits frais au Japon avec Ajinomoto
1987	Accord de joint-venture dans les produits frais avec la municipalité de Canton (Chine du Sud).
1989	prise de participation dans Britannia en Inde
1991	acquisition d'Amoy à Hong Kong
1993	prise de contrôle de Britannia en Inde
1994	deux accords de joint-venture signés à Shanghai, l'un dans les yoghourts (Shanghai Danone Dairy), l'autre dans les biscuits (Shanghai Danone Biscuits).
1995	prise de participation dans les Brasseries Haomen (Chine).
1996	prise de contrôle de la société Hangzhou Wahaha en Chine. Acquisition de Wuhan Dongxihu Beer (Chine)
1998	prise de participation dans Yeo Hiap Seng, leader des boissons asiatiques à Singapour - signature d'un accord avec Aqua, premier producteur d'eau d'Indonésie - signature d'un accord avec Health, premier producteur d'eau en Chine
2000	Acquisition de Robust, un des leaders de l'eau et des boissons lactées en Chine.
2001	Le groupe DANONE augmente de 40 % à 74 % sa participation dans AQUA, premier producteur d'eau de la zone Asie-Pacifique
2004	Le Groupe Danone et YAKULT HONSHA Co. signent un accord qui vise à renforcer leur coopération sur le marché des probiotiques

ANNEXE 6**Éléments clés de la stratégie internationale**

Enjeu stratégique	Stratégie	Evaluation
Entrée sur un nouveau marché	Produire localement Achats de marques locales, prise de participations Innovation	Limitation des risques Avantage de la notoriété de marques locales
Recentrage	3 secteurs : produits laitiers frais, biscuits et eaux embouteillées	Produits à dimension mondiale
Structure organisationnelle à l'international	3 Directions Générales Métiers : Produits laitiers, Biscuits et produits céréaliers, Boissons et 1 Direction géographique Création de filiales et d'usines de productions, partenariats avec marques locales, joint-ventures	Proximité avec les clients pour une meilleure pénétration du marché Flexibilité et adaptation du marketing mix Coût de gestion élevé mais structure impérative en raison de la taille du Groupe Les nouveaux marchés sont des relais de croissance
Segmentation, ciblage et positionnement	« Think Global, Act Local » Positionnement de leadership grâce ses 3 marques : LU, DANONE et Evian et aux marques locales	Respect des goûts des consommateurs, des identités des marques partenaires
Prix, promotion, produit et distribution (4P)	Adaptation du produit sur le marché en fonction des caractéristiques des consommateurs	Satisfaction des différents besoins Adaptation du goût des produits, du Packaging

ANNEXE 7

L'histoire de Djurdjura à Danone

- **1984** : création de Djurdjura : site à Ighzer Amokrane (Béjaia), capacité de 1000 pots/h
- **1986** : acquisition d'une conditionneuse thermoformeuse avec une capacité de 4000 pot/h
- **1988** : production du fromage fondu et du camembert
- **1991** : production de crème dessert
- **1993** : nouvelle conditionneuse de 9000 pots/h
- **1995** : deux nouvelles conditionneuses 12000 et 9000 pots/h et d'une remplisseuse de 7000 pots/h
- **1996** : début de la nouvelle usine dans la zone industrielle d'Akbou.
- Acquisition de deux nouvelles conditionneuses d'une capacité de 20 000 pots/h et d'une remplisseuse pour pots (500g) production journalière de 120000 pots/h
- **21.oct. 2001** : naissance de DANONE DJURDJURA ALGERIE

Source : Direction de l'usine Danone Djurdjura Algérie

BIBLIOGRAPHIE

- 📖 ANDRE FF. W, 1996 « *Les multinationales globales* » Edition la découverte Paris.
- 📖 AMINE Abdelmajid, 1999 « *le comportement du consommateur face aux variables d'action marketing* », édition management et société, Paris.
- 📖 AUNER Philipe, SIRIEX Lucie, 2004 « *le marketing des produits agroalimentaires* », édition Dunod, Paris
- 📖 AVIONITIS George J, PAPASTATHOPOULOU Paulina, 2006 « *Product and Services Management* », édition SAGE — Éditeur.
- 📖 BACHARA Khader, 2001 " *Le partenariat euro-méditerranéen vu du sud*", L'harmattan centre tricontinental Belgique, L'harmattan Paris.
- 📖 BEARDEN Bill, INGAAM Tom, LAFORGE Buddy, 2007« *Marketing: principles and perspectives* » copyright by the Mc Graw-Hill companies.
- 📖 BENACHENHOU Abdelatif, 2005 « *Le prix de l'avenir* » Le développement durable en Algérie, Thotm édition.
- 📖 BENACHENHOU Abdelatif « *Un pays, l'Algérie aujourd'hui qui gagne* » Publié avec le soutien du commissariat de l'année de l'Algérie en France.
- 📖 BENACHENHOU Abdellatif, 1982 « *Developpement et coopération internationale* » Alger, OPU..
- 📖 BENACHENHOU Abdellatif, mai 2006 « *les nouveaux investisseurs* » Alpha Design.
- 📖 BENACHENHOU Abdellatif, 2004 « *Algérie : une modernisation maitrisée* » Alger, Alpha Design.
- 📖 BENETO Nadia, CAMET Vincent, Micheline COMBES, Marie-Georges FILLEAU, GUILLEMARD Claire, 2005 « *Développement de l'unité commerciale* » BTS MUC 1^{er} et 2^e années Management des unités commerciales, DUNOD, Paris.
- 📖 BENHABIB Abderrazek, DJENESS Mustapha, OUAFI Miloud, 2005 « *Perception de l'influence des facteurs de bonne gouvernance sur la performance de l'entreprise Algérienne* » MEGAS Université de Tlemcen.

📖 BENICHI Regis, Mars 2006 « *Histoire de la mondialisation* » préface de pascal Lany , librairie Vuibert.

📖 BERAUD Philippe, FAURE Guy Olivier et PERRAULT Jean-Louis, 2007. « *négociation internationale et pratique des affaires en Chine* », édition Maisneuve & Larose,

📖 BON J, P. Gregory, 1986 « *technique marketing* », édition Vuibert, avril, Paris,.
[691 J. Habib, 1986 « *Le marketing du nouveau produit* », édition Dunod, Paris.

📖 BORONARD Valérie, DIDIERLAURENT Frédéric, LAVORATA Laure, Martine Massabie-François, POULAIN Elisabeth « *Commerce international Marketing et Négociation*» édition Vincent DUPIN, Bréal, Rosnay, 1998.

📖 BOUCHET Michel-Henry, 2005 « *La globalisation –introduction à l'économie du nouveau monde-*», PEARSON Education France.

📖 BOUTBOUL Bernard, 1996 « *le consommateur* », les entreprises face aux exigences du nouveau consommateur, édition JVDS, Paris.

📖 BRESSY Gilles, KONKUYT Christian, 2004 « *Economie d'entreprise* » 7^{ème} Edition.

📖 CALME Isabelle, HAMELIN Jordan, LAFONTAINE Jean Philippe, LAFONTAINE Sylvie DUCROUX, Fabien GERBAND, 2003 « *Introduction à la Gestion*» Paris, Dunod.

📖 CAPUL J.Y, O. GARNIER, 2002 « *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales* » HAITER .

📖 CARROUE .L, 2004 « *La mondialisation en débat*» .Documentation photographique, n°8037 Paris, La documentation Française.

📖 CARROUE .L, 2002 « *Géographie de la mondialisation*», Armand COLIN, Paris.

📖 CAVES Richard, E. Jefrey A. FRANKEL, Ronald W Jones, 2003 « *Commerce et paiements internationaux*» édition De Boeck Diffusion.

📖 CROUE Charles, 2003 « *Marketing international*» 4^e édition, De Boeck & larcier, S.A Bruxelles.

📖 CROUE Charles, DE LEERSNYDER Jean-Marc, 2006 « *Marketing international, Un consommateur local dans un monde global* », édition De Boeck Université, Bruxelles.

- 📖 CHEVALIER M. - FENWICK R., 1975 «*stratégie marketing* », éditions Presses Universitaires de France, Paris,
- 📖 CHIROUZE Yvesn 2003 « *Le marketing ; etudes et stratégies* » Paris Ellipses.
- 📖 CROZET Yves, ABDELMALKI Lahsen, DUFOURT Daniel, SANDRETTO René. 2001 «*Les grandes questions de l'économie internationale*», 2^{ème} édition, Paris Nathan.
- 📖 D'ASTOUS Alain, DAGGHFOUS Naoufel, BAFLOFFET Pierre, BOULAIRE Christèle, 2006 «*comportement du consommateur* », édition Chanelière Education, Montréal Québec.
- 📖 DELAMARLIERE Geneau, STASZAK. JF 2000 «*Principes de géographie économique*» Paris, Bréal.
- 📖 DE LACRSNYDER Jean Marc 2002 «*Marketing international*», 4^{ème} édition.
- 📖 DEMEURE Claude, 2005 « *Marketing* », 5^{ème} édition, Dalloz , Paris .
- 📖 DESGARDINS Bruno, 1997 «*Le nouvel environnement international*», avec la collaboration de Jean Paul LEMAIRE, Paris.
- 📖 DESREUMAUX Alain, LECOQC Xavier et WAMIER Vanessa, 2006 « *stratégie* », édition Pearson Education France, Paris.
- 📖 DIOUX Jacques, DUPUIS Marc « *La distribution : Stratégie des groupes et marketing des enseignes* » Pearson Education France 2005.
- 📖 DJAFLAT Abdelkader, 2006 «*l'économie fondée sur la connaissance* », état des lieux et perspectives pour l'Algérie, collection maghtech, édition Dar El Adib, Oran.
- 📖 DOUROUSSET M. 1994 «*La mondialisation de l'économie*» Ed Ellipses, Paris.
- 📖 DUBOIS Pierre-Louis, JOLIBERT Alain, 1998. «*le marketing, fondements et pratique* », 3eme édition, Economica, Paris,
- 📖 ETHIER Diane , ZAHAR Marie-joelle, 2003 « *introduction aux relations internationales* » Québec, les presses de l'université de Montreal.
- 📖 EVRARD Yves, PRAS Bernard, ROUX Elyette, 1998 « *Market, étude et recherche en marketing* », 3e édition, Dunod, Paris,

- 📖 FAYE Pierre, 1989 «*lancer un nouveau produit* », édition Chotard et Associés Editeurs, Paris,
- 📖 FENNETEAU Hervé, 1998 «*cycle de vie des produits* », édition Economica, Paris,
- 📖 FONTANEL Jacques, 2005 «*Géoéconomie de la globalisation*» office des publications universitaires.
- 📖 FONTANEL Jacques, 2005 «*Les organisations non gouvernementales*» office des publications universitaires.
- 📖 FONTAGALLAND Eric «*Intelligence des marchés et développement international (Coll.Finance. gestion. Management)* »
- 📖 GAUZENTE Caire, 2005 «*Alerte marketing*», comprendre, anticiper, gérer les crises, 1^{ère} édition, De Boeck & Lacier S. A, Bruxelles.
- 📖 GOTTIAND David, HAON Christophe, «*développer un nouveau produit* », méthodes et outils, Pearson Education France édition, Paris, 2005.
- 📖 GRIM Nordine, 2004 «*L'économie algérienne otage de la politique*», Casbah Edition.
- 📖 GUINDOUZI Brahim 1998 «*Relations économiques internationales* » Alger El maarifa.
- 📖 GUILLOCHO Bernard, 2001 «*Economie internationale*» 3^{ème} édition, Dunod, Paris
- 📖 GUILLOCHO Bernard – KAWECKI Annie., 2003 «*Economie internationale, Commerce et macroéconomie*» 5^{ème} édition, Dunod, Paris.
- 📖 GUILLOCHO Bernard – KAWECKI Annie., 2006 «*Economie internationale, Commerce et macroéconomie*» 4^{ème} édition, Dunod, Paris.
- 📖 HARRISON Andrew, Dalkiran Ertugrul, ELSEY Ena 2004 «*Business international et mondialisation* »
- 📖 HUGON Philippe, 1997 «*Economie politique internationale et mondiale*» Economica, Paris

- 📖 JEROME E Mc Carthy; PERREAULT, Jr William D. 1984 « *le marketing* », une approche managériale, 8eme Edition d'Economica, Paris.
- 📖 JOLIBERT Alain, JORDAN Philippe, 2006 « *Marketing Research* », méthodes de recherche et études en marketing, édition Dunod, Paris.
- 📖 KEEGAN Warrens.J, LEE RSNYDER Jean Marc, 1994 « *Marketing sans frontières* » InterEditions, Paris.
- 📖 KENNETH John, LAPERCHE Galbaraithe Blandine, 2005. « *l'entreprise innovante et le marché* », édition L'Harmattan, Paris,
- 📖 KOTLER Philip, DUBOIS Bernard, 2004 « *Marketing Management* » 11^{ème} éditions, Edition Française réalisée par Delphine MANCEAU. Pearson édition France.
- 📖 KOTLER Philip, DUBOIS Bernard, 2006 « *Marketing Management* » 12^{ème} éditions, Pearson édition France.
- 📖 KOTLER Philip, 2005 « *Le Marketing selon Kotler* » ou comment créer, conquérir et dominer un marché, Pearson Education France Paris.
- 📖 KOTLER Philip, 2005. « *les clés du marketing* », traduit de l'anglais par Marie France Pavillet, édition Pearson Education France, Paris,
- 📖 KOTLER Philip, 2005 « *Le Marketing ; tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur le marketing, réponses d'un spécialiste* » Dunod, Paris
- 📖 LAFAY Gerard, 1999 « *Comprendre la mondialisation* » Ed Economica Paris
- 📖 LAFAY Gerard, LASSUDRIE-DUCHENE Bernard, 2004 « *Initiation a l'économie internationale* » Ed Economica Paris.
- 📖 LAMBIN Jean-Jacques 1999. « *Marketing stratégique* », du marketing à l'orientation — marché, 4e édition, 2e tirage, ediscience international, Paris,
- 📖 LAMBIN Jean-Jacques, CHUMPITAZ Ruben, DE MOERLOOSE Chantai, 2005. « *Marketing stratégique et opérationnel* » du marketing à l'orientation de marché, 6eme édition, Dunod, Paris,
- 📖 LAPEZE Jean, 2007. « *Apport de l'approche territoriale à l'économie du développement* », édition L'Harmattan, Paris,

📖 LASARY, 2005 «*Le commerce international*» ouvrage imprimé a compte d'auteur dépôt legal n° 2536.

📖 LE NAGARD-ASSAYAG Emmanuelle, MANCEAU Delphine, 2005 « *marketing des nouveaux produits* », de la création au lancement, édition DUNOD, Paris,

📖 LEGRAND Ghislaine, MARTINI Hubert, 2005 « *Management des opérations de commerce international* » Importer Exporter 7^{ème} Edition DUNOD, Paris, Préface de François DAVID Président de la Coface.

📖 LEGRAND Ghislaine, MARTINI Hubert, 2003 « *commerce international* » BTS, 61 fiches pour l'assistant export DUNOD, Paris.

📖 LEMAIRE Jean Paul, 2003 «*Stratégie d'internationalisation*», en collaboration avec Gérard PETIT. 2^{ème} édition DUNOD, Paris.

📖 LINDON Denis, JALLOT Frédéric, 2005 « *Le Marketing Etude, Moyens d'action, Stratégie*» 5^{ème} édition, DUNOD, Paris .

📖 LENDREVIE Jaques, LEVY Julien, LINDON Denis 2003 «*Markator*» théorie et pratique du marketing 7^{ème} édition Dalloz, paris.

📖 LENDREVIE Jaques, LEVY Julien, LINDON Denis,2006 «*Markatort*» 8^e édition Dunod, Paris,

📖 LEVITT, T., 1983 «*The globalization of markets* », Harvard Business Review.

📖 LOVELOCK Christopher, WIRTZ Jochen, LAPERT Denis, 2004 «*Marketing des services* », 5 édition Pearson Education France, Paris.

📖 MACDONALD Malcolin, 2004. «le plan marketing, comment les établir? Comment les utiliser ? » le Édition, De Boeck Université, Bruxelles,

📖 MEBTOUL Abderrahmane, 2002 « *L'Algérie face aux défis de la mondialisation*» Tome 1 : Mondialisation et nouvelle culture économique. OPU.

📖 MEBTOUL Abderrahmane, 2002 « *L'Algérie face aux défis de la mondialisation*» Tome 2: *réformes économiques et privatisation*, OPU.

📖 MICHON Christian , 2006 « *Le Marketeur fondements et nouveautés du Marketing*» 2^{ème} édition, Pearson Education France.

- 📖 MICHON Christian, 2003 « *le marketeur les nouveaux fondements du marketing* », édition Pearson Education France, paris.
- 📖 NEIRYNCK Jacques, 2006. « *5 règles d'or pour développer votre entreprise* », édition d'Organisation, Paris,
- 📖 NONJON. A, 1995 « *Comprendre l'économie mondiale* » Ed Marketing Paris.
- 📖 OLIVIER Alain, DAYAN Armand et OURSET Roger, 1999 « *Marketing international* », édition DUNOD, que sais je. Paris.
- 📖 PASCO-BERHO Corine, 2002 « *Marketing International* » 4^{ème} édition DUNOD, Paris .
- 📖 PETTIGREW Denis, ZOUITEN Said, MENVIELLE William, 2002 « *le consommateur, acteur clé en marketing* », édition SMG,France.
- 📖 PRIME Nathalie, USUNIER Jean claude 2004 « *Marketing international; développement des marches et management multicultural* » 2^{ème} édition, Vuibert Paris.
- 📖 RICARDO David « *Principes de l'économie politique et de l'impôt* »
- 📖 RICHARD Xavier, 2001. « *Economie de l'entreprise* », 2^{ème} édition, Hachette supérieur, Paris,
- 📖 ROMAIN. C, GUIARD-SCHMID. O, 2002 « *mieux exploiter sa distribution* », édition Dunod, Paris.
- 📖 SADI Nacer-Eddine, Avril 2005 « *La privatisation des entreprises publiques en Algérie. Objectifs; Modalités et Enjeux* » office des publications universitaire.
- 📖 STIGLITZ Joseph E, 2002 « *La grande désillusion* » prix Nobel d'économie, librairies Arthème Frayard.
- 📖 STIGLITZ Joseph E. – E Walsh Carl, 2004 « *Principes d'économie moderne* » traduction de 3^e édition américaine par Florence Mayer Révision scientifique de Jean Dominique Lafay De Boeck & Larcier , Bruxelles.
- 📖 TABATONI Pierre, 2005. « *Innovation désordre progrès* », édition Economica, Paris,

📖 TERSAN Denis – BRICOUT Jean Luc, 1996 « *L'investissement international* » Armand Colin.

📖 USINIER Jean Claude, 1993 « *Environnement international et des exportations* » édition P.U.F Gestion 5^{ème} édition.

📖 USINIER Jean Claude, 2004 « *Marketing international, Développement des marchés et management multiculturel* » 2^{ème} édition, Paris.

📖 VAN LACTHEN Nathalie. BODY Laurence, 2004 « *Le plan Marketing* ». 5^{ème} édition DUNOD Paris.

📖 VAN LACTHEN Nathalie, 2005 « *Toute la fonction Marketing* », DUNOD , Paris


📖 VERNETTE Eric, 2005, « *L'essentiel du marketing* », marketing fondamental, 2^{ème} Edition d'Organisation, Paris.


📖 VIANES André, 1982 « *La raison économique d'état* », Presses Universitaire de Lyon,


📖 WELLHOFF Alain, MASSON Jean Emile, 2005 « *le merchandising* », bases techniques, nouvelles tendances, 6eme édition, Dunod, Paris.


📖 ZEYL. A, BROUARD. J, 1990 « *le marketing en pratique* », Vuibert gestion, édition Librairie Vuibert, février, Paris.


LES REVUES


 Revue économie et management «*Accords d'association Euro-Méditerranéens Expériences et Perspectives*» les politiques économiques réalités et perspectives. Université Abou-Bekr Belkaid Tlemcen, Faculté des Sciences Économiques et de Gestion N°4 Mars 2005

 Revue «*Des économies Nord Africaines*» revue scientifique, périodique, spécialisée, approuvée N°3 Décembre 2005.

 Revue «*Des économies Nord Africaines*» revue scientifique, périodique, spécialisée, approuvée N°4 Décembre 2006.

 Revue «*La Méditerranée Occidentale, entre régionalisation et mondialisation*» M.Boukella, Y.Benabdallah, M.Y.Ferfra.

 Revue économie et management «*l'impact de la Mondialisation sur l'environnement des investissements en Algérie* » es politiques économiques réalités et perspectives N°6 Avril 2007

 Journal « La Gazette de la société et des techniques » Comprendre la globalisation N° 4 Septembre 2000.

 Revue de l'OFCE N°74, 2002 P19-46.

 Revue du CENEAP n° 13, 1999

 *El Watan* 27 Avril 2005

WEBOGRAPHIE

-  <http://www.international-nordpasdecalais.fr>
-  B. BERTAND Relations transnationales et Mondialisation, Disponible sur le site : <http://www.cours> en ligne.sciences-po-fr/2003-2004/badie/cours-badie
-  <http://www.uovs.ac.za/faculties/content.php?FCode=12&DCode=431&DivCode=0&uid=701&campus=off#B>
-  <https://proxy.bib.uottawa.ca>
-  http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/pays-zones-geo_833/algerie_406/presentation-algerie_922
-  <http://www.imarabe.org>
-  <http://www.el-mouradia.dz>
-  <http://www.mincommerce.gov.dz>
-  <http://www.agrojob.com>
-  <http://www.biblio.uottawa.ca/>
-  http://www.afc-cca.com/congres_2001/textes_pdf/Marketing.pdf
-  <http://www.marchesinternationaux.ca>
-  <http://www.europarl.en.int>
-  <http://www.boursorama.com>
-  <http://senat.fr>
-  <http://www.andi.dz>
-  <http://www.coface.fr>
-  <http://www.adf.fr>
-  <http://www.ons.dz>
-  <http://www.bank-of-algeria.dz/indicateur.htm>
-  <http://www.finance-algeria.org>
-  <http://www.euromedright.net>
-  <http://www.worldbank.org>
-  <http://www.unctad.org>
-  <http://www.iaigc.fr>
-  <http://www.inf.fr>
-  <http://www.oecd.org>
-  <http://www.cipe.org>
-  <http://www.wto.org>
-  <http://www.Aljazira.net>
-  <http://www.danone.com/>
-  <http://www.ernstrade.com>
-  <http://www.agroalimentaire.fr>
-  <http://fr.wikipedia.org/wiki/Danone>
-  <http://www.observeurocde.org/news/categoryfront.php>
-  <http://www.passeportsante.net>
-  <http://www.ambitions-sud.net>

LES ACRONYMES

ONU	Organisation des nations unies pour le développement industriel
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
FEMIP	La Facilité euro-méditerranéenne d'investissement et de partenariat
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
PSEM	Les pays de la rive Sud et Est de la Méditerranée
BIRD	La banque Internationale de reconstruction et de développement
GATT	Accord Général sur les Tarifs et le Commerce
ANDI	Agence nationale de développement de l'investissement
APSI	Agence de promotion et de soutien de l'investissement
PNDA	Programme national de développement agricole
PNUD	Programme de Nations Unies pour le développement
PSRE	Programme de soutien à la relance économique
APN	Assemblée populaire nationale
BEI	Banque européenne d'investissement
CNI	Conseil national de l'investissement
LMC	La loi sur la monnaie et le crédit
AID	Association internationale pour le développement
PVD	Pays en voie de développement
FMI	Le Fonds Monétaire International
PAS	Plan d'Ajustement Structurel
UMA	Union du Maghreb arabe
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
IDE	Investissement étranger direct
OMC	Organisation mondiale du commerce
OTA	Orascom Télécom Algérie
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petite et moyenne entreprise
PMI	Petite et moyenne industrie
R&D	Recherche et développement
UE	Union européenne

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : LOUVERTURE DE L'ALGERIE AUX ECHANGES INTERNATIONAUX	8
Chapitre 1: Les organismes d'appui au développement international	13
Section 1: L'intervention des organisations internationales	14
1. Les raisons qui ont conduit l'Algérie a une crise	14
2. La Banque mondiale	17
2.1. Les objectifs de la Banque Mondiale	17
2.2. Le rôle de la banque mondiale	17
3. Le Fond monétaire international FMI	18
3.1. Les fonctions du FMI	18
3.2. Le but du FMI	19
4. programme d'ajustement structurel en Algérie	20
4.1. Les objectifs du PAS	20
4.2. Les accords du plan d'ajustement structurel.....	21
4.3. Les résultats du plan d'ajustement structurel	23
Section 2: Le passage de l'Algérie à l'économie de marché	23
1. La libéralisation du commerce extérieur	24
2. La libéralisation du change	25
3. La libéralisation des prix	26
4. La privatisation des entreprises publiques	27
4.1. Les différentes raisons qui poussent a la privatisation	28
4.2. Les objectifs de la privatisation	29
5. La libéralisation financière	30
Conclusion	31
Chapitre 2: L'intégration dans l'économie Mondiale	32
Section 1: L'adhésion de l'Algérie à l'OMC	33
1. L'organisation mondiale du commerce OMC	33
1.1. Les objectifs de l'OMC.....	33
1.2. Les fonctions de l'accord de l'OMC.....	34
2. Le processus d'accession de l'Algérie à l'OMC.....	35
2.1. L'Algérie a mis en place un plan de relance économique	36
2.2. L'intérêt de l'Algérie	36
2.3. Que reste-t-il pour l'adhésion de l'Algérie à l'OMC ?	38
Section 2: L'Accord d'association entre l'UE et l'Algérie	38
1. Le partenariat euro – Méditerranéen.....	38
1.1. Le processus de Barcelone	39
1.2. Les objectifs du processus de Barcelone.....	40
2. Les perspectives de l'accord d'association UE et l'Algérie	45
2.1. Les principaux arrangements de l'accord	46
2.2. Effets de l'accord d'association sur l'économie algérienne	47

3. Les activités de la BEI dans les pays euro méditerranéen.....	48
4. Le programme MEDA.....	49
2.1. Les objectifs du programme MEDA	49
2.2. Le bilan du programme MEDA	50
2.2.1. Le programme MEDA I 1995-1999.....	51
2.2.2. Le programme MEDA II 2000-2006	54
Conclusion	56
Conclusion DE la première partie	57
DEXIEME PARTIE: LE DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES ETRANGERES	
EN ALGERIE	58
Chapitre 3: Pourquoi une entreprise choisit-elle de se développer à l'international	61
Section 1: La notion de s'internationaliser.....	62
1. Les Facteurs qui poussent les entreprises à s'internationaliser	63
1.1. Les facteurs commerciaux	63
1.2. Les facteurs financiers	64
1.3. Les facteurs d'environnement	64
1.4. Les facteurs d'opportunité	64
2. Les avantages et les risques de l'internationalisation	65
2.1. Pour l'entreprise.....	65
2.2. Les pays d'accueil	67
2.3. Les pays d'origine.....	68
Section 2: Le cadre de décision	68
1. Les objectifs de l'entreprise	69
2. L'expérience et La disponibilité des ressources d'une entreprise	70
3. Les contraintes et les opportunités de l'entreprise	71
Conclusion	72
Chapitre 4: Le climat d'investissement étranger en Algérie	74
Section 1: L'étude exploratoire du marché algérien.....	76
1. Le panorama de l'Algérie	77
2. La potentialité du pays	78
3. Environnement politique : L'accessibilité et la stabilité du marché	84
4. Environnement socioculturel	86
5. Réglementation en commerce international.....	86
6. Transports et communications	88
Section 2: L'ouverture de l'Algérie à l'investissement étranger.....	89
1. Le cadre législatif et réglementaire de l'investissement	90
1.1. L'ordonnance de 1993	90
1.2. L'Ordonnance du 20 août 2001	91
2. Les institutions chargées de la promotion des investissements	92
2.1. L'Agence nationale pour le développement de l'investissement	92
2.1.1. Missions de l'ANDI	93
2.1.2. Mode de fonctionnement	94
2.1.3. Procédure de déclaration d'investissement	94
2.2. Le Conseil National de l'Investissement.....	95
2.3. Les guichets uniques décentralisés	96

3. Les motivations et les avantages concédés à l'investisseur	96
3.1. Le régime général	97
3.2. Le régime dérogatoire.....	97
3.2.1. Au titre de la réalisation de l'investissement	98
3.2.2. Après constat se mise en exploitation	98
4. Les garanties accordées aux investissements.....	99
Section 3: les séquelles de l'internationalisation sur l'économie algérienne	100
1. Les relations internationales.....	101
2. L'évolution des IDE en Algérie phase	105
2.1. Les flux des IDE	107
2.2. L'analyse des IDE en Algérie par secteur	109
2.3. L'analyse des IDE en Algérie par pays.....	110
3. Les entreprises algériennes face à l'internationalisation	112
3.1. Le programme de mise à niveau des entreprises algériennes	114
3.1.1. La présentation du programme	114
3.1.2. Les fondements du programme	115
3.2. La mise à niveau des PME	115
3.2.1. Le cadre législatif et réglementaire du programme.....	116
3.2.2. L'intérêt de la mise à niveau	116
Conclusion	117
Chapitre 5: La stratégie d'internationalisation du produit	118
Section 1: Le choix du produit	119
1. La nature du produit à vendre	119
2. Le cycle de vie du produit.....	119
Section 2: Les obstacles liés aux marchés étrangers.....	121
1. Les caractéristiques des consommateurs locaux.....	121
2. Le niveau de développement économique	123
3. La concurrence	123
4. Les contraintes légales	124
Section 3: la sélection du produit	125
1. La création d'un nouveau produit	126
2. La commercialisation d'un produit existant sur le marché domestique.....	127
Section 4: Le choix entre la standardisation et l'adaptation.....	129
1. La stratégie globale de standardisation (globalisation)	129
1.1. Les avantages et les inconvénients	131
1.2. Les principaux facteurs qui poussent a la stratégie de standardisation	132
2. La stratégie d'adaptation	133
2.1. Les avantages et les inconvénients	134
2.2. Les facteurs favorisant a la stratégie d'adaptation	134
3. La standardisation adaptée	135
Conclusion	137
Chapitre 6: Les modes de présence	138
Section 1: L'approche directe du marché.....	140
La commercialisation directe «à distance»	140
1. La vente directe à l'export.....	140
2. Représentant salarié	142

3. L'agent commercial	143
La commercialisation directe par implantation	145
4. Bureau de représentation et succursale	145
5. La filiale a l'étranger	147
Section 2: L'approche indirecte du marché étranger	149
1. L'importateur - distributeur	149
2. Les concessionnaires	150
3. Les sociétés de commerce international SCI	152
4. La Société de gestion export	154
Section 3: l'approche du marché étranger en coopération	155
1. Le groupement d'exportateurs	155
2. Le portage ou piggy-back.....	156
3. Le joint-venture	158
4. La franchise	160
Conclusion	164
CONCLUSION DE LA deuxième PARTIE	165
Troisième PARTIE: étude de cas de groupe Danone	167
Chapitre 1: Danone et son approche au marché étranger	170
Section 1: Présentation du groupe Danone	171
1. Historique du Groupe	172
2. Les métiers et la mission du groupe	174
3. Fiche d'identité du groupe DANONE	175
Section 2: Pourquoi le groupe a décidé de s'internationaliser	179
1. Maturité du marché français de l'agroalimentaire	180
2. Désengagement progressif de Danone dans certains secteurs d'activité et recentrage sur ses trois métiers.....	181
Section 3: La stratégie International du groupe Danone.....	183
1. Le choix des pays	184
2. Sa politique internationale.....	184
2.1. Produire localement pour le marché local	185
2.2. S'adapter aux habitudes alimentaires locales	185
3. Stratégie de développement	186
Conclusion	188
Chapitre 2: L'implantation de Danone sur le marché algérien	189
Section 1: l'analyse du marché algérien	190
1. Le secteur des produits laitiers en Algérie : l'environnement.....	190
2. Les caractéristiques attractives du marché Algérien.....	192
Section 2: Stratégie de pénétration de DANONE en Algérie.....	195
1. Partenariat entre Danone et Djurdjura	197
2. Les motivations stratégiques des partenaires	198
3. Les effets du partenariat	199
4. La stratégie marketing menée par DDA	200

Section 3 : Les résultats de l'implantation.....	201
1. Les résultats financiers	201
2. Les évolutions enregistrées suite à l'implantation de Danone	203
3. Des investissements et des acquisitions	204
Conclusion	207
CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE	208
CONCLUSION GENERALE	210
ANNEXES	216
BIBLIOGRAPHIE	223
WEBOGRAPHIE	228
LES ACRONYMES	229
TABLE DES MATIERES	230

Résumé

A travers cette recherche, on a compris que l'entreprise ne décide de pénétrer des marchés étrangers qu'après avoir étudié de nombreux facteurs. La décision devra également tenir compte des possibilités financières de l'entreprise, du comportement de ses concurrents, et de la pertinence de ses différentes stratégies d'entrée entre autres. Alors, lorsqu'elle envisage une expansion internationale, elle doit faire correspondre sa stratégie internationale avec ses objectifs et évaluer à la fois ses points forts et ses points faibles, ainsi que les opportunités et les risques que des activités à l'étranger pourraient impliquer.

Actuellement tous les pays du monde donnent une importance capitale à l'investissement étranger. Le but est d'attirer des investisseurs étrangers tout en leurs y aménageant des conditions favorables, et l'Algérie un de ces pays qui a encourager l'investissements étranger par le biais des lois de 1993 et 2001 qui ont pour objectifs l'amélioration du climat d'investissement par la politique de motivation financières, exonération des taxes douanières, dispense de la taxe foncière.

Cette recherche s'appui sur une étude de cas dans l'entreprise Danone Algérie reconnue par ses divers produits et sa position sur le marché mondial de l'agroalimentaire. L'objectif général de cette étude est de mieux comprendre d'une part le comportement stratégique de l'entreprise à l'international, et d'autre part d'analyser les méthodes d'implantation et son développement.

Mots clés: Marketing international, développement, investissement étranger, relation économique internationale, croissance économique en Algérie, les échanges mondiaux, implantation, entreprise étrangère.

Abstract

Through this search, we deduced that the company decides to penetrate into overseas markets only having studied numerous factors. The decision will also have to take into account financial possibilities of the company, the behavior of his competitors, and the relevance of its various strategies of entrance among others. Then, when she envisages an international expansion, she has to make correspond her international strategy with her objectives and to estimate at once her key points and her weak points, as well as the opportunities and the risks which activities abroad could imply.

All the countries of the world at present give a major importance for the foreign investment. The purpose is to attract foreign investors quite there their fitting out there favorable conditions, and Algeria one of these countries which has to spur investment foreigner by means of the laws of 1993 and 2001 which have for objectives the improvement of the climate of investment by the politics of motivation financiers, exemption from the customs taxes, exemption of the land tax.

This search if support on a case study in the company Danone Algérie recognized by its diverse products and his position on the world market of the food-processing industry. The general objective of this study is to understand(include) better on one hand the strategic behavior of the international company, and on the other hand to analyze the methods of setting-up(presence) and its development.

Key word: international Marketing, development, foreign investment, international economic relation, economic growth in Algeria, the world exchanges, the setting-up (presence), foreign company.

ملخص

من خلال هذا البحث تبين لنا أن المؤسسة تقرر الدخول إلى الأسواق إلا بعد القيام بدراسة عدة عوامل التي تأخذ بعين الاعتبار القدرات المادية والمالية للمؤسسة ، سلوك المنافسين ، وكذا فعالية مختلف استراتيجياتها الدولية وأهدافها ، وتقارن بين نقاط قوتها ونقاط ضعفها وكذلك الفرص والأخطار التي قد تجلبها لها العلاقات الأجنبية.

أصبحت كل دول العالم اليوم تعطي أهمية بالغة لجذب الاستثمارات الأجنبية وذلك بتهيء الظروف المواتية لذلك والجزائر كواحدة من هذه الدول ونظرا للهزات التي عرفها الاقتصاد الوطني وبروز مشكل حاد في التمويل ، لجأت الجزائر إلى الاستدانة من الخارج الأمر الذي نجم عنه تحمل أعباء كبيرة لهذه المديونية ، واعتبارا لذلك قامت الجزائر بفتح المجال أمام الاستثمارات الخارجية وتشجيعها من خلال قوانين الاستثمار 1993 و 2001 اللذان يهدفان إلى تحسين مناخ الاستثمار وذلك بإتباع سياسة منح الحوافز المالية ، الإعفاء من الضريبة الجمركية والضريبة العقارية وتقديم كل الضمانات اللازمة وغيرها من أجل تشجيع استقطاب رؤوس أموال أجنبية في كل القطاعات الاقتصادية.

يعتمد هذا البحث على أساس دراسة حالة في المؤسسة دانون الجزائر المعروفة بمنتجاتها المختلفة و مكانتها في السوق العالمي للمواد الغذائية. الهدف الرئيسي لهذه الدراسة فهم أكثر للتصرف الإستراتيجي للمؤسسة في التدويل من ناحية والتحقق في الخرق المتبعة في مقاربتها وتطورها.

الكلمات المفتاحية: التسويق الدولي ، التطور ، الإستثمار الأجنبي ، النمو الإقتصادي في الجزائر ، العلاقات الاقتصادية الدولية ، التبادلات التجارية العالمية، إنشاء مؤسسة، المؤسسة الأجنبية.