

Les stratégies de croissance externe et d'internationalisation : Modèles possibles pour l'entreprise algérienne

استراتيجيات النمو والتدويل الخارجي: نماذج محتملة للمؤسسات الجزائرية

*Dr. LAZREG Mohammed*¹
Université de Sidi bel abbés ; Algérie
m.lazreg222@yahoo.fr

Dr. GODIH Djamel torqui
Université de Mostaganem ; Algérie
godihdjamel@hotmail.fr

Reçu: 09/01/2018

Accepter: 12/09/2018

Publié:06/10/2018

Résumé :

La stratégie consiste à définir les orientations générales permettant à l'entreprise de détenir un avantage concurrentiel durable. Les objectifs de notre article visent à mettre en exergue quelques réflexions sur la stratégie d'entreprise notamment les stratégies de croissance externe et d'internationalisation de l'entreprise. Pour survivre dans un environnement concurrentiel et pour accroître ses parts de marché, l'entreprise doit mettre en œuvre une stratégie. Les stratégies de croissance externe et d'internationalisation peuvent constituer des clés de réussite de l'entreprise. Il est illusoire de parler de développement ; de productivité, de rentabilité de l'entreprise algérienne sans applications de stratégies. Le résultat principal de notre article se caractérise par le message central suivant : Si les entreprises des pays développés ont réussi à asseoir leur domination, c'est grâce à la stratégie dont les stratégies de croissance externe et d'internationalisation. D'où la nécessité pour l'entreprise algérienne de rompre avec ses méthodes de travail dépassées et ses visions restrictives à court terme, pour se lancer dans la réflexion stratégique, seule façon de pouvoir s'adapter au contexte d'économie de marché.

Mots clés: Stratégie, Croissance, Internationalisation, Concurrence, Compétitivité.

Classification JEL : F23, O19, O49

ملخص:

تمثل الإستراتيجية في تحديد التوجهات العامة التي تتيح للمؤسسة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة. إن أهداف مقالنا هو تسليط الضوء على بعض الأفكار حول إستراتيجية المؤسسة ، ولا سيما استراتيجيات النمو والتدويل الخارجية للمؤسسات. إن بقاء على قيد الحياة في بيئة تنافسية وزيادة حصتها في السوق، يجب على المؤسسة تنفيذ إستراتيجيات معينة ناجحة يمكن أن تكون مفتاح نجاح الأعمال. من غير المنطقي الحديث عن التنمية ؛ الإنتاجية والربحية للمؤسسة الجزائرية دون تطبيق الاستراتيجيات. تتميز النتيجة الرئيسية لمقالنا بتوصية الرئيسية التالية: إذا نجحت شركات الدول المتقدمة في ترسيخ سيطرتها ، ففضل الإستراتيجية التي تتبعها استراتيجيات النمو الخارجي والتدويل. ومن هنا تبرز الحاجة إلى قيام المؤسسة الجزائرية باختراق أساليب عملها القديمة ورؤيتها التقليدية على المدى القصير ، والمشاركة في التفكير الاستراتيجي ، وهي الطريقة الوحيدة للتكيف مع سياق اقتصاد السوق الحديث.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية ، النمو ، التدويل ، المنافسة ، التنافسية.

تصنيف JEL: F23, O19, O49

¹ . LAZREG Mohammed, m.lazreg222@yahoo.fr

Introduction:

Pour comprendre ce qui se passe sur leurs marchés, anticiper l'avenir et s'organiser pour améliorer sans cesse leurs positions, les dirigeants d'entreprise ont besoin de modèles explicatifs sur la manière dont se gagnent les batailles concurrentielles et dont on peut assurer la pérennité de l'entreprise. Tel est le propos des doctrines et modèles stratégiques. Notre article s'intéresse donc à deux formes de stratégies : la stratégie de croissance externe et la stratégie d'internationalisation. De quoi s'agit-il?

La croissance externe consiste à développer des ressources et compétences d'une organisation par acquisition d'une autre organisation. La deuxième moitié des années 1990 a donné naissance à une nouvelle vague de croissance externe notamment les fusions-acquisitions. L'intensification de la concurrence internationale et la constitution de zones géographiques intégrées ont aussi favorisé l'essor des fusions transfrontalières de grandes envergures et ont placé l'Europe au cœur du processus de concentration. En outre, celui-ci ne se limite plus désormais à quelques secteurs d'activité, mais se diffuse au contraire à l'ensemble de l'économie. Il existe un marché des entreprises, comme pour les biens et les services. Le capital financier divisible en actions, en part sociales, permet en outre de fractionner les échanges. La prise de contrôle d'une société par acquisition de ses titres sociaux est une technique classique lorsque l'entreprise en difficulté risque de disparaître à plus ou moins long terme, la fusion avec une société plus importante ou en meilleure santé financière, peut être pour elle, ses dirigeants, ses salariés et ses associés, une occasion inespérée de procéder à son sauvetage sans passer par un dépôt de bilan. La modernisation et l'europanisation des structures industrielles ont provoqué une recrudescence des opérations de rapprochement d'entreprises. Ainsi, c'est à la fin de la décennie 80 que sous l'impulsion de la déréglementation des activités et de l'internationalisation des marchés, la course à la taille redevient d'actualité. Par ailleurs, les bouleversements enregistrés dans la sphère financière dans les années 1980, en termes de libéralisation des mouvements de capitaux, d'accélération du processus d'innovation financière, ont largement contribué à la complexification des formes de financements des fusions-acquisitions, et ont redonné aux actionnaires un rôle prépondérant dans l'élaboration de telles opérations. Les années 1980 et 1990 se sont caractérisées par une avalanche de fusions et de prises de participation avec des partenaires nationaux et étrangers. La réalisation en 1992 du marché unique de l'union Européenne a stimulé nombre de ces investissements car les firmes Européennes, Japonaises et Américaines ont manœuvré pour renforcer leur position sur ce marché unifié (Eitman , Stonehille, Moffet , 2014).

La stratégie de développement international s'inscrit dans la stratégie d'ensemble de l'entreprise. C'est en effet dans le cadre des grands axes de développement de l'entreprise que se dessinent ses objectifs internationaux : plus précisément le degré d'engagement à l'international et son cadre géographique. Aussi, le processus de formulation de la stratégie d'internationalisation se déroule en plusieurs temps. Actuellement, Les entreprises éprouvent de plus en plus de difficultés à maîtriser leur environnement. L'économie se mondialise et la concurrence s'exacerbe au niveau international. C'est la raison pour laquelle les entreprises modernes cherchent à anticiper et quelque fois à influencer leur environnement. Pour cela, elles doivent définir et appliquer des stratégies. Le processus stratégique est celui par lequel l'organisation élabore sa stratégie. Il consiste à analyser les objectifs à atteindre et à agir en se donnant les moyens humains, financiers et matériels d'y arriver. Ces actions ont pour objectif d'acquérir un avantage concurrentiel (Alary, Lallouf, Sroussi, 2010) Le marché sera de plus en plus mondial ; cela signifiera que le capital, la direction et la stratégie des entreprises seront de plus en plus détachés de toute base nationale, leurs sièges se délocaliseront sans cesse là où les lois seront les moins contraignantes et la fiscalité la plus basse ; leurs cadres ; leurs chercheurs vivront dans des lieux en concurrence permanente les uns avec les autres ; la mobilité du travail et du capital permettra aux entreprises d'échapper à toute règle, de

choisir des sites ou ne pas payer l'impôt ; les évolutions technologiques accélèrent ce nomadisme réel ou virtuel (**Attali, 2011**). Confrontées à la nécessité d'une évolution rapide et permanente, les entreprises algériennes par exemple doivent apprendre à tenir compte tant des mutations industrielles et technologiques que des transformations sociales, culturelles et politiques. Aussi, l'instrument le plus puissant pour prendre en compte ces changements est la stratégie. En clair, il est illusoire de parler de développement de l'entreprise, de sa productivité, de sa rentabilité sans application de stratégies. On peut définir la stratégie comme étant l'ensemble des décisions de long terme prises par l'entreprise pour atteindre ses objectifs compte tenu de ses ressources et de ses environnements (**Bouquet, 2011**). On peut établir quatre justifications à une démarche stratégique:

- Elle permet de renforcer la conscience des buts et la cohérence des comportements des acteurs qui constituent une organisation. La stratégie, c'est d'abord un discours commun qui définit un environnement concurrentiel (dans quelles contraintes économiques évoluons-nous ?) un projet (Comment allons-nous surmonter ces contraintes ?) Un avenir (que pensons-nous être dans les prochaines années. Aussi, la détermination d'une stratégie constitue une étape décisive pour l'avenir de l'entreprise, pour son introduction dans un marché et pour son développement (**Lakhlef, 2014**).

Problématique:

Une question centrale est au cœur de notre problématique dans le cadre de notre modeste article : **En quoi les stratégies de croissance externe et d'internationalisation sont-elles des clés de réussite de l'entreprise ?**

Hypothèse :

L'hypothèse principale de notre contribution à travers cet article est la suivante : Les stratégies de croissance externe et d'internationalisation de l'entreprise peuvent constituer des sources de performance car elles permettent d'agir en tenant compte de l'environnement et des aspects internes pour créer un avantage concurrentiel.

Les objectifs de notre article :

Le premier objectif est de mettre en lumière quelques réflexions sur la stratégie d'entreprise en général et mettre ainsi en exergue les méthodes appliquées et élaborées par les entreprises internationales notamment les stratégies de croissance externe et d'internationalisation.

Le deuxième objectif est de démontrer que la construction de l'économie de marché et la mutation de l'économie capitaliste dans laquelle s'insère l'économie algérienne dicte aux entreprises algériennes de faire prévaloir la culture afférente à la gestion stratégique.

En fait, le Management est l'arme la plus redoutable et la plus efficace que les nations modernes utilisent pour maintenir et creuser leur suprématie économique et technologique sur le reste (**Lamiri, 2013**). Toutes les actions engagées par l'entreprise pour maîtriser son devenir conduisent à s'interroger sur les principales orientations à prendre et les mouvements à engager afin de mieux se positionner face aux menaces de l'environnement et de la concurrence (**Chiha, 2009**).

Méthodologie :

Afin de rédiger notre article ; nous avons eu recours à la technique documentaire qui nous a permis d'exploiter différents ouvrages pour faciliter notre recherche ayant trait au thème de l'article. Nous avons également développé nos analyses personnelles, et ce en mettant en exergue un exemple sur la stratégie d'internationalisation de l'entreprise en Algérie.

Nous répondrons à cette problématique à travers deux axes fondamentaux intitulés respectivement :

- Les stratégies de croissance externe : un enjeu majeur pour le développement des entreprises.
- Les stratégies d'internationalisation : un choix stratégique face aux opportunités et menaces de l'environnement.
- L'internationalisation de l'entreprise algérienne : un scénario possible. Cas d'une entreprise bancaire.

I. Les stratégies de croissance externe : un enjeu majeur pour le développement des entreprises

La stratégie de croissance externe de l'entreprise consiste à développer des ressources et des compétences d'une entreprise pour acquisition d'une autre entreprise.

1. Aspects succincts sur les modalités juridiques de la croissance externe de l'entreprise :

Il existe plusieurs formes juridiques de la croissance externe de l'entreprise notamment : La Fusion et absorption simple ; L'absorption de filiale et la fusion-scission ; La création d'une filiale commune et prise de participation.

1.1. Fusion et absorption simple :

La fusion est l'opération par laquelle deux ou plusieurs sociétés A, B, ... décident de réunir leur patrimoine pour ne plus former qu'une seule société C. Ainsi, les actionnaires des sociétés dissoutes reçoivent des actions de la nouvelle société, proportionnellement à leur part dans l'actif de la société ancienne à laquelle, ils appartiennent et au poids de cette dernière dans l'opération. Le projet de fusion doit contenir les indications suivantes:

- Motifs, buts et conditions de l'opération ; Date d'arrêté des comptes des sociétés intéressées utilisées pour établir les conditions de l'opération ; Désignation et évaluation des actifs et passifs apportés ; Rapport d'échange des droits sociaux ; Montant de la prime de fusion.

En outre, les méthodes d'évaluation utilisées et les motifs du choix du rapport d'échange des droits sociaux devront être exposés, soit dans le projet lui-même, soit en annexe. La réalisation effective de l'opération passe ensuite par un certain nombre de formalités :

- Publicité de l'opération ; Consultation d'experts désignés ; Approbation (le cas échéant) du schéma par les créanciers obligataires de la société absorbée ; Décision des associés en assemblée générale extraordinaire.

Quant à l'absorption simple, la société absorbante A reçoit le patrimoine de la société absorbée B qui disparaît. En contre partie, A procède à une augmentation du capital. Les titres nouvellement émis par A iront aux anciens actionnaires de B, proportionnellement à leur part dans l'actif de la société dissoute.

1.2. L'absorption de filiale et la fusion scission :

L'absorption de filiale consiste pour la société A qui détient déjà une participation à hauteur de X % dans sa filiale A'. Elle décide d'absorber totalement cette dernière en acquérant le reste du capital. Pour ce faire, les autres actionnaires de A' seront dédommages en numéraire. Quant à la fusion scission, c'est l'opération par laquelle A disparaît en répartissant ses actifs entre deux (ou plusieurs) sociétés préexistantes B, C, ..., qui absorbent chacune une partie de son patrimoine. Les sociétés B et C augmentent leur capital à hauteur des apports en nature obtenus de la société A.

1.3. La création d'une filiale commune et prise de participation :

Par filiale commune, il faut entendre une société possédée à la fois par plusieurs autres sociétés (les sociétés A et B possèdent en commun la totalité du capital de la société X) et dont la direction économique est collectivement exercée par celles-ci. Ainsi, au niveau de la recherche, de

l'exploitation de nouveaux marchés, ..., les sociétés participantes A et B trouvent intérêt à regrouper leur force et à partager le risque. La prise se caractérise par le fait qu'une société se rend propriétaire d'une fraction de titres d'une autre société. On parle de prise de participation lorsque le pourcentage détenu se situe en 10 et 50 % du capital d'une société par une autre (au delà, il s'agit d'une prise de contrôle). La prise de contrôle se caractérise par la détention d'un pourcentage supérieur à 50 %.

2. Fusions- acquisitions d'entreprises : un mouvement en expansion :

La concentration des entreprises est un phénomène bien connu du 21^e siècle, son accélération et son ampleur constatées au cours des cinq dernières années sont en revanche assez étonnantes (**Demerti, Deneuve, 2010**). Les opérations de fusions- acquisitions (*F A*) traduisent le caractère mobile et transmissible des capitaux, essence même du capitalisme, et s'intègrent depuis longtemps à la stratégie de croissance externe des entreprises. Devenu un outil essentiel de développement et de gestion de l'entreprise, les fusions-acquisitions obéissent à des logiques de marché, certes, mais répondent aussi à des contraintes économiques et financières précises.

2.1. Le pourquoi des fusions-acquisitions ?

L'une des premières explications avancées pour justifier les opérations de fusions-acquisitions est celles des « marchés pertinents ». Ainsi, le changement de contexte géographique dans lequel évolue l'entreprise l'oblige à réviser son organisation et sa stratégie. Ces dernières années, le développement des marchés émergents, l'apparition de l'Euro, l'effacement des frontières a donné lieu à la constitution de nouveaux ensembles régionaux homogènes (**Meir ; 2009**). En Amérique, en Asie, en Europe, les entreprises sont confrontées à des modes de consommation et de développement, à des pratiques socioculturelles et linguistiques de plus en plus uniformisées, ce qui conduit à l'élargissement de la taille des marchés. Un deuxième motif traditionnellement évoqué est celui des économies d'échelle. En effet, le développement de nouvelles technologies suscite l'apparition de potentiels de rationalisation et donc d'économies d'échelle encore non exploitées. Parallèlement, apparaissent de nouveaux produits et de nouvelles activités et donc de nouvelles entreprises susceptibles, à terme, d'être regroupées. On le constate aujourd'hui avec la vague de rapprochements des entreprises liées à l'Internet et aux nouveaux modes de communication

2.2 : Quelques exemples de fusions – acquisitions dans le domaine financier en Occident

2.2.1 : Fusions - acquisitions domestiques dans la finance aux États-Unis et en Europe (en milliards de dollars) 2000 – 2010

Table n° (01) : Fusions - acquisitions domestiques dans la finance aux États-Unis et en Europe (en milliards de dollars) 2000 – 2010

Institutions acquéreurs	Institutions – cibles					
	Etats-Unis			Europe		
	Banque	Maisons de titres	Assurance	Banque	Maisons de titres	Assurance
Banques commerciales	241 (51,8 %)	15 (3,2 %)	0,2 (0,1 %)	89 (36 %)	9 (3,6 %)	20 (8,1 %)
Maisons de titres	6 (1,2 %)	74 (15,9 %)	27 (5,8 %)	23 (9,3 %)	19 (7,7 %)	24 (9,7 %)
Compagnies d'assurances	0,3 (0,1 %)	14 (3,0 %)	88 (18,9 %)	11 (4,4 %)	6 (2,4 %)	46 (18,3 %)

Sources : P. D'Arvisenet et J.P. Petit : *Economie internationale, la place des banques*. Edition Dunod, Paris, 2012, page 36

2.2.2. Fusions-acquisitions internationales de la finance aux États-Unis et en Europe (en milliards de dollars) 2000 – 2010

Table n° (02) : Fusions-acquisitions internationales de la finance aux États-Unis et en Europe (en milliards de dollars) 2000 – 2010

Institutions acquéreurs	Institutions – cibles								
	Etats-Unis			Intra Europe			Europe – non Europe		
	Banque	Maisons de titres	Assurance	Banque	Maisons de titres	Assurance	Banque	Maisons de titres	Assurance
Banques commerciales	9,5 (13,6 %)	4,4 (6,3 %)	0,2 (0,5 %)	15,0 (17,9 %)	8,7 (10,4 %)	0,4 (0,5 %)	14,5 (4,5 %)	4,3 (4,3 %)	0,3 (0,3 %)
Maisons de titres	3,0 (4,3 %)	14,7 (21,0 %)	7,7 (11,0 %)	4,3 (5,1 %)	5,8 (6,9 %)	1,1 (1,3 %)	15,6 (15,6 %)	15,9 (15,9 %)	12,9 (12,9 %)
Compagnies d'assurances	0,6 (0,8 %)	3,9 (5,6 %)	25,9 (31,1 %)	11,2 (13,4 %)	0,3 (0,4 %)	37,0 (44,2 %)	1,0 (1,0 %)	3,1 (3,1 %)	32,7 (32,6 %)

Sources : P. D'Arvisenet et J.P. Petit (2012), *opcit*, page 36.

2.3. Les effets des IDE et partenariat :

Au XXI^{ème} siècle, l'avantage comparatif est très influencé par les transferts de technologie, les flux de capital et le rôle des entreprises multinationales. En effet, la combinaison de l'avantage comparatif, de la spécialisation productive et des mouvements de capitaux sous forme d'investissement direct est un facteur d'accélération du développement de plusieurs pays émergents. Un document publié en Octobre 2003 par des économistes prévoit que d'ici 2050, les nouveaux centres du pouvoir économique mondial se trouveront dans quatre pays, les "BRIC" : Brésil, Russie, Inde et Chine.

En effet, selon les projections macroéconomiques à long terme de ces économistes, le revenu combiné de ces nouveaux pays industrialisés surpassera celui des pays du "G8". La conclusion de cette étude est que la délocalisation des activités de production de biens et services des EMN (Entreprises Multinationales) accélérera le développement de ces quatre pays et que le "club des riches" du "G8" verra de nouveaux membres remplacer ceux qui s'y trouvaient traditionnellement depuis la seconde guerre mondiale.

La Chine par exemple, a su tirer profit de son intégration à rythme rapide dans l'économie mondiale soutenue par son adhésion à L'OMC. La combinaison d'une main d'œuvre peu onéreuse et très productive et de transfert de technologie sous l'égide des EMN a transformé la Chine en véritable "usine" du monde en moins de vingt ans.

Ainsi, l'estimation de la part de la Chine dans la production mondiale est le suivant : (*)

83% Tracteurs et conteneurs	50% Téléphones
75% Horloges et montres	30% Téléviseurs
70% Jouets	30% Climatiseurs
60% Pénicillines	24% Machines à laver

55% Appareils photo

16% Réfrigérateurs

50% Vitamines C

16% Meubles

50% Ordinateurs portables

15% Acier

(*) **Source :** Institut de recherche Chang cheng août 2012, rapport "Innovation technologique et produits fabriqués en Chine "http: / FpFre. People daily. Com.cr. / 2008/10.

2.4. Les effets des IDE sur les systèmes d'innovation d'apprentissage et de transfert technologique :

Le modèle des pays de la triade (**USA – Europe – Japon**) illustre les points de vue théoriques émis par les économistes, du moins sur l'importance des aptitudes à l'innovation et aux capacités d'apprentissage dans le transfert technologique par L'IDE. L'intensité des transferts est directement corrélée avec le dynamisme des systèmes d'innovation propres à chaque espace récepteur D'IDE. L'une des premières explications avancées pour justifier les opérations de fusions-acquisitions est celles des « marchés pertinents ». Ainsi, le changement de contexte géographique dans lequel évolue l'entreprise l'oblige à réviser son organisation et sa stratégie. Ces dernières années, le développement des marchés émergents, l'apparition de l'Euro, l'effacement des frontières a donné lieu à la constitution de nouveaux ensembles régionaux homogènes. En Amérique, en Asie, en Europe, les entreprises sont confrontées à des modes de consommation et de développement, à des pratiques socioculturelles et linguistiques de plus en plus uniformisées, ce qui conduit à l'élargissement de la taille des marchés. Un deuxième motif traditionnellement évoqué est celui des économies d'échelle. En effet, le développement de nouvelles technologies suscite l'apparition de potentiels de rationalisation et donc d'économies d'échelle encore non exploitées. Parallèlement, apparaissent de nouveaux produits et de nouvelles activités et donc de nouvelles entreprises susceptibles, à terme, d'être regroupées. On le constate aujourd'hui avec la vague de rapprochements des entreprises liées à l'Internet et aux nouveaux modes de communication.

Table n° (03) : Principales fusions dans les télécoms en 2010.

Acquéreur	Cible	Zone géographique	Secteur	Montant milliards en Euro
Vodafone	Mannesmann	Europe	Fixe et mobile	140
World Com	Sprint	USA	Fixe et mobile	122
ATT	Media One	USA	Câble	57.4
Vodafone	Air touch	Europe – USA	Mobile	55.6
Qwest	US West	USA	Fixe	35.3
Mannesmann	Orange	Europe	Mobile	33.4

Source : Quotidien national Français les Echos du 17/01/2012, p 5.

En outre, le souci de réduction des coûts donne souvent lieu à des mouvements de recentrage d'activité qui consistent à entreprendre l'exercice sur des ensembles recentrés encore plus grands. Cette stratégie procède d'une recherche accrue de rentabilité, elle même dictée par des actionnaires de plus en plus exigeants.

La fusion d'entreprises peut aussi être un moyen de se protéger contre les mouvements de baisse de prix. S'opèrent alors des restructurations de type défensif.

3. Les stratégies de croissance externe : Modèles possibles pour l'entreprise algérienne

Au début des années 80, deux remises en cause caractérisent la nouvelle ère. Le premier est d'ordre macroéconomique. Elle stipule que les pouvoirs publics ont exagéré dans l'allocation des industries lourdes. En management le diagnostic réalisé épinglait la période passée qui avait totalement occulté la dimension managériale. Le schéma thérapeutique managérial consistait alors à démembrer les grandes entreprises pour les rendre gérables. N'avons-nous pas inventé une doctrine managériale qui n'existait nulle part ? (Lamiri, 2013). Au moment où les entreprises mondiales commençaient à fusionner pour créer des ensembles plus grands, l'Algérie faisait tout à fait le contraire, à cette époque, le concept de courbe d'expérience influençait de nombreux dirigeants mondiaux qui visaient le regroupement d'entités pour constituer des groupes plus forts, plus compétitifs et dotés d'économies d'échelles. L'Algérie faisait tout à fait le contraire. Les résultats furent décevants. Les opérations de croissance externe par voie de fusion-acquisition peuvent constituer des modèles pour les entreprises algériennes. En effet, les entreprises en Algérie peuvent s'allier à d'autres entreprises, soit concurrentes dans le cas d'une stratégie de spécialisation, soit appartenant à d'autres domaines d'activité dans le cas d'une stratégie de diversification. La culture de la croissance externe est un moyen d'acquérir des compétences d'un nouveau secteur, ou de prendre des parts de marché dans un secteur en maturité. Les entreprises du BTP algériennes peuvent opter pour ce mode de développement pour reconquérir le marché intérieur et lutter ainsi contre la concurrence Chinoise dans ce domaine par exemple. Pour assurer leur survie, leur rentabilité et leur croissance, les entreprises algériennes doivent à notre sens abandonner leurs méthodes de travail et de réflexion afin d'intégrer de nouvelles valeurs, telles que les responsabilités partagées, le partenariat, la fusion avec d'autres entreprises. Aussi, nous considérons, qu'une ambition régionale dans le cadre de la stratégie afférente à la croissance externe doit être de mise en Algérie. Il convient cependant que l'Etat prenne conscience qu'il ne pourra asseoir sa prospérité et sa puissance que si ses ambitions dépassent le cadre purement national. Il nous faut des banques et des entreprises puissantes sur le plan régional pour nourrir une économie largement ouverte sur l'extérieur. Nous sommes au centre du Maghreb, nous sommes le Pays qui dispose de frontières avec tous les Pays Maghrébins, le plus vaste et le mieux pourvu en ressources naturelles.

II) Les stratégies d'internationalisation de l'entreprise : un choix stratégique face aux opportunités et menaces de l'environnement

La stratégie de développement international s'inscrit dans la stratégie d'ensemble de l'entreprise. L'élaboration de cette stratégie s'appuie sur différentes données internes-concernant l'entreprise- et externes-concernant son environnement concurrentiel- qui sont recoupées et synthétisées, avant d'être exploitées au fur et à mesure de la démarche de formulation (Billard, 2012). En fait, le développement international de l'entreprise constitue, en tant que tel un concept relativement nouveau, reposant sur une dynamique d'internationalisation associant l'ensemble de ses fonctions, alors que les approches traditionnelles mettent surtout l'accent sur les problématiques de vente internationale et la conquête de marchés étrangers.

1. Les modalités de l'internationalisation : Les modes d'implantation se caractérisent par plusieurs méthodes, que nous tenterons de résumer ci-dessous

1.1 .Les méthodes de pénétration des marchés étrangers par l'exportation sans investissement direct dans le pays :

Il s'agit de ce qui suit :

- Exportation directe par l'entreprise : l'entreprise vend directement à l'étranger ses marchandises ;
- Exportation indirecte ou sous traitée. L'entreprise vend à l'étranger en utilisant des intermédiaires, en l'occurrence : Des agents commerciaux ; Des grossistes ; Des commissionnaires à l'exportation ; Des courtiers ; Des sociétés de commerce international...

- Exportation concertée ou groupée : Les ventes à l'étranger s'opèrent grâce à un consortium d'exportateurs.

1.2. Les méthodes de pénétration des marchés étrangers par l'investissement direct

Il s'agit plus particulièrement:

- De bureaux commerciaux et de représentation ouverts par les entreprises dans les pays étrangers afin de faire connaître leurs produits ;
- De filiales commerciales permettant ainsi à l'entreprise de vendre directement dans le pays étranger ;
- De filiales de production où le produit à vendre est fabriqué sur place, c'est-à-dire dans le pays acheteur.

1.3. Les méthodes de pénétration des marchés étrangers par les systèmes contractuels et le transfert de technologie :

Dans ce cadre, l'entreprise, afin de pénétrer un marché étranger utilise plusieurs méthodes, entre autres :

- La vente de technologie ; La concession de licence industrielle ; La concession de marque ; La fabrication d'usine clé, produit en main.....

En fait, la motivation essentielle de l'investissement direct international, est le maximum de profit qui demeure, tributaire du taux de rentabilité.

Pour (**Lemaire, Petit, 2013**) Les économistes du « tiers monde » sont les auteurs des thèses défavorables à l'IDE. Ils soutiennent que les multinationales imposent aux entreprises locales leurs conditions de fonctionnement qui sont celles du marché capitaliste ; que les investissements se limitent, en général, aux étapes finales, à des segments d'activité (assemblage de téléviseurs par exemple.....).

Nous constatons, cependant que l'attitude des pays du tiers monde à l'égard des investissements directs internationaux (IDI) s'est toutefois radicalement transformée dans les années quatre vingt. Elle a suscité, un net changement d'attitude de la part de gouvernements confrontés à une pénurie de devises et à une régression dramatique de l'investissement local. Une part importante des mouvements internationaux de capitaux prend une autre forme, celle de l'investissement direct. Par investissement direct étranger, on entend les flux de capitaux internationaux par lesquels, l'entreprise d'un pays crée, ou développe une filiale dans un autre pays. La relation conflictuelle entre Etats faibles et firmes multinationales géantes, caractéristiques des années cinquante et soixante, notamment en Amérique latine, a cédé la place à une relation de coopération vigilante, ou les Etats s'efforcent de créer un environnement favorable à l'IDE, tout en veillant à maximiser les transferts de technologies, en encourageant notamment, la formation de joint – venture et l'acquisition de licences étrangères (**Andreff, 2012**). Cependant, nombre d'Etats ne sont pas en mesure de poser des conditions aux entreprises multinationales et se contentent d'offrir les conditions, les plus attractives possibles pour les IDE, espérant des retombées positives pour l'emploi et la balance des paiements. Les Etats dont la dynamique de croissance semble la plus solide, comme la Corée du sud, n'ont guère hésité à exercer un contrôle strict sur les IDE, qui ont été cantonnés aux secteurs non investis par les capitaux nationaux, et n'ont pu être réalisés que sous la forme de joint- venture.

2. Les raisons de l'internationalisation :

L'analyse des déterminants de la délocalisation s'est souvent polarisée autour des concepts suivants : Avantages comparatifs et avantages compétitifs.

Les avantages comparatifs se situent au niveau d'un pays, ils correspondent globalement à la présence d'habitudes de production, de modes de communication, d'aptitudes technologiques. Les avantages comparatifs conduisent un pays à détenir, au cours d'une période, une supériorité ou une moindre infériorité pour la production de tels biens par rapport à tels ou tels autres. Les avantages compétitifs se situent au niveau des firmes. Cette situation procure à l'entreprise des avantages, qui peuvent être résumés ainsi :-

Spécialisation de ses unités de production ; Economie d'échelle ; Accès privilégié et direct au marché international des capitaux, ce qui lui assure des financements abondants par rapport à des firmes limitées à un territoire national. Les firmes de la triade cherchent à s'autochtoniser dans les trois régions, afin d'avoir une connaissance immédiate de l'intérieur, donc de tirer profit des opportunités ou de mieux contrer les attaques des concurrents, notamment dans les domaines des produits à contenu technologique. Ainsi, chacun des pôles de la triade entretient des liens privilégiés avec une région en développement : le Japon avec l'Asie, les USA avec l'Amérique Latine, et l'Europe occidentale avec l'Afrique. (Mercier, Bouveriat, 2014).

2.1. Les différents facteurs qui motivent l'implantation de l'entreprise à l'étranger : Quatre au moins prédominent :

2.1.1. Les facteurs de nature commerciale :

Le développement du chiffre d'affaires export sur le pays de l'investissement ; La réduction des frais de transport ; Le profit des coûts de production faible bénéficie donc d'un avantage concurrentiel ; Le bénéfice de sources d'approvisionnement régulier.

2.1.2. Les facteurs industriels : Trois existent notamment :

Le profit d'un avantage technologique et le monnayage sur de nouveaux marchés ; Le profit des écarts de coût de production en mettant en place une sous traitance internationale ; ou la délocalisation d'une partie de la production ; Ou bien le bénéfice d'opération de compensation.

2.1.3. Les facteurs financiers :

On relève, aussi, trois points essentiels :

Le profit d'un avantage financier par rapport aux industries du pays étranger. Cet avantage peut être un coût de financement plus faible ; La répartition des risques économiques. De ce fait, quand une zone géographique est en récession, une autre peut être en situation de croissance (cas de groupes multinationaux), et enfin le profit d'avantages fiscaux, ou d'aides à l'implantation.

2.2. Les stratégies des firmes multinationales

Le champ des I D E est déterminé par des stratégies industrielles et financières d'entreprises. Les imperfections existantes sur les marchés locaux, conduisent à l'internalisation par les firmes multinationales des procédés et des modes d'organisation qu'ils maîtrisent.

Trois types de variables sont pris en compte :

Variable 1 : les avantages spécifiques possédés par la firme (avance technologique, forte différenciation des produits, économies d'échelle...) ;

Variable 2 : les avantages de localisation (prix des inputs inférieurs dans les pays d'accueil, proximité des consommateurs, qualité des infrastructures locales...) ;

Variable 3 : les avantages procurés par une intégration, ou une internalisation des activités à un niveau mondial (réduction des coûts de transaction, pouvoir de négociation avec les gouvernements, contrôle de l'offre et des débouchés...).

Table n° (03) : Le cadre d'analyse que propose (Muchielli, 2010)

	Avantage compétitif	Avantage comparatif	Avantage stratégique
Investissement direct à l'étranger	+	+	-
Exportation	+	-	-
Licence	+	-	+
Accord de coopération internationale	+	+	+

Source: JL (2010) : Relations économiques internationales. Editions Hachette supérieur ; Paris ; p: 103.

La prise en compte de ces trois types d'avantages (compétitif, comparatif et stratégique) définit un cadre d'analyse différent pour rendre compte de comportements possibles. L'internationalisation des firmes apparaît comme un processus complexe et hétérogène.

3. Développement, compétitivité, et fonctions internationales de l'entreprise :

L'avantage concurrentiel peut s'alimenter par plusieurs sources distinctes que nous situerons d'une manière générale ci après.

3.1. Le développement international et compétitivité de l'entreprise :

Les avantages concurrentiels et les incitations à diversifier géographiquement les activités de l'entreprise constituent les deux grands points.

3.2. Quels sont les facteurs qui incitent les entreprises à disperser géographiquement leurs activités ?

Nous pouvons les résumer ci-dessous :

Les variations des goûts des consommateurs d'un pays à l'autre ; Les différences dans la structure des secteurs industriels et les politiques industrielles. Quels sont les facteurs qui militent en faveur d'une forte coordination des activités ? Deux grands facteurs apparaissent : La recherche d'économies d'échelle et la volonté d'élargir la base des coûts de recherches et développement (R et D)

III. L'internationalisation de l'entreprise algérienne : un scénario possible. (Cas d'une entreprise bancaire)

1. Exemple de scénario d'internationalisation de l'entreprise algérienne : cas d'une banque publique la BEA

Dans le cadre des réformes initiées par les pouvoirs publics. Les résidents algériens résidant à l'étranger peuvent investir en Algérie. Cependant, les difficultés de nature informationnelles ne permettent pas très souvent à nos concitoyens résidant hors de notre pays d'avoir des informations précises sur les nouvelles tendances en matière économique en Algérie. Cet état de fait, est également valable pour les étrangers. Cette opacité « communicative » est due souvent à l'absence d'institutions algériennes à l'étranger capable d'informer, de conseiller les potentiels investisseurs. Si nous prenons, le cas de la France, nous savons qu'il existe une forte communauté algérienne détentrice de capitaux. Dans la plupart des cas, ces flux financiers transitent par le biais du marché informel et qui a eu pour effet d'accentuer le phénomène de l'économie souterraine. Cette épargne

au lieu de transiter par les institutions bancaires algériennes se dirige vers un canal informel. Plusieurs causes traduisent cet état de fait, nous citons entre autres :

- La cotation officielle de l'Euro est démotivante ;
- La percée fulgurante du « trabendisme »

Pourquoi, ne pas ouvrir des agences bancaires algériennes en France, par exemple. ? L'agence BEA (à titre d'exemple simplement) pourrait être le prélude à une internationalisation de cette institution. L'internationalisation en question de cette entreprise bancaire sera déterminante à plus d'un titre :

- L'installation de la banque BEA en France par exemple, aura d'une part un effet psychologique sur la communauté algérienne. Se trouvant à l'étranger, l'émigré voyant une banque algérienne, ressentira un sentiment de fierté, de sensibilité, d'amour et d'appartenance. Cet état de fait, influencera le comportement de nos compatriotes qui ressentiront le besoin de rallier les guichets de l'institution de leur Pays. D'autre part, l'aspect culturel aura également son importance, ce qui se traduira par un ralliement auprès de la BEA. Certes, la concurrence interbancaires : taux attractif, qualité de service.....seront également des critères déterminants. Cependant, nous considérons que les fondements sociologiques, psychologiques et culturels auront quand même leurs importances. Les institutions bancaires des autres Pays du Maghreb à l'instar de la banque Marocaine du commerce extérieur (BMCE) est installée en France depuis bien longtemps, et pour ne citer que ce Pays, pourquoi pas les Banques algériennes ? Nous pouvons citer également les banques des Pays du Golfe.

Dans ce cadre, **Mekideche (2014)** souligne qu' il est à présent prouvé que, compte tenu de la mondialisation des technologies et des marchés, la croissance et le progrès technique des entreprises algériennes ne peuvent être assurés que par la conquête des parts de marchés extérieurs, le marché interne constituant une limite dont il faut prendre conscience.

Conclusion:

Arrivé à la fin de notre modeste contribution à travers notre article, nous tenterons de mettre en exergue nos principaux résultats.

L'analyse stratégique est un préalable à toute décision qui engage l'avenir de l'entreprise. La stratégie est donc une vision des dirigeants, c'est une vision de ce qu'ils veulent pour le devenir de l'entreprise. Cette vision devient le point vers lequel les activités et efforts de tous convergent. Une stratégie explicite est absolument nécessaire. La stratégie constitue de ce fait, une source de performance car elle permet d'agir en tenant compte de l'environnement et des aspects internes pour créer un avantage concurrentiel. Dans ce cadre, il faut considérer l'analyse stratégique comme un ensemble de méthodes qui conduisent à : Organiser la réflexion ; Anticiper les décisions ; Réduire les incohérences et Stimuler l'intuition. En fait, Les stratégies de croissance externe et d'internationalisation peuvent constituer dans le cadre de l'économie de marché des exemples à suivre. L'environnement semble être aujourd'hui plus instable, plus imprévisible, caractérisé par une prise en compte croissante des aspects humains, avec une concurrence plus intense. Le message central de notre article est le suivant : Si les entreprises des pays développés ont réussi à asseoir leur domination, c'est grâce à la stratégie dont les stratégies de croissance externe et d'internationalisation. D'où la nécessité pour l'entreprise algérienne de rompre avec ses méthodes de travail dépassées et ses visions restrictives à court terme, pour se lancer dans la réflexion stratégique, seule façon de pouvoir s'adapter au contexte d'économie de marché. Aussi, les stratégies de croissance externe et d'internationalisation doivent reposer avant tout sur des préalables, notamment : Des réformes économiques efficaces ; Un environnement institutionnel et économique adéquat ; Une économie fondée sur la connaissance ; Des ressources humaines qualifiées...La construction de l'économie de marché et la mutation de l'économie capitaliste dans

laquelle s'insère l'économie algérienne dictent aux entreprises de faire prévaloir la culture afférente à la gestion stratégique.

Références:

- Attali J (2011) : Demain qui gouvernera le monde ? Editions Hibr ; Alger ; p 35.
- Alary AM ; Laloup I ; Sroussi A (2010) : Management des organisations. Berti Editions ; Alger ; p 96.
- Andreff W (2012) : L'économie repensée. Ouvrage collectif. Editions Sciences Humaines. Article intitulé : le règne des firmes nationales globales. Auxerre (France), pp 307-313.
- Billard L(2012) : Analyse des marchés et risques-pays et stratégies de développement international de l'entreprise. OPU ; Alger ; p 47.
- Bougllet J(2011) : Stratégie d'entreprise. Berti Editions ; Alger ; p 126.
- Chiha K (2009) : Finance d'entreprise. Approche stratégique. Editions Houma ; Alger ; p 198.
- Demerti A ; Deneuve C (2010) : Les entreprises doivent-elles désormais fusionner pour survivre ? Editions Economica ; Paris ; p 15.
- D'Arvissonet P, Petit JP (2012) : Economie internationale, la place des banques. Editions Dunod, Paris
- Eiteman D ; Stonchille A ; Moffet M(2014) : Gestion et finance internationale. Editions Pearson Education ; France ; p 64.
- Lamiri A(2013) : La décennie de la dernière chance. Emergence ou déchéance de l'économie algérienne ? Editions Chihab ; Alger ; p 31.
- Lemaire JP ; Petit G (2013) : Stratégies d'internationalisation : développement international de l'entreprise/ Dunod Editions ; Paris, p 40.
- Lakhlef B(2014) : Créateur d'entreprise. Alger Livres Editions ; p 166.
- Meir O(2009) : Stratégies de croissance. Fusions-acquisitions, alliances stratégiques, développement interne. Dunod Editions ; Paris ; pp 60-70.
- Mercier S ; Bouveriet R (2014) : L'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise. Gualino Editeur ; Paris, p 65.
- Mucchieli JL (2010) : Relations économiques internationales. Editions Hachette supérieur ; Paris ; pp : 75-103.
- Mekideche M (2014) : L'Algérie entre économie de rente et économie émergente. Editions Dahlab ; Alger ; p p 175-176.