Oran 2 University Journal مجلة جامعة وهران 2
e-ISSN : 2716-9448 p-ISSN : 2507-7546
Volume 4 Issue 1 / June 2019 pp. 41-59

Présence de KNAUF Algérie en Afrique : Facteurs explicatifs et obstacles

RAHMANI Yamina[1]
[1]Université Mohamed El Bachir El Ibrahimi Bordj Bou Arreridj (Algérie)
GACHI Faiza[2]
[2]Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed (Algérie)

Reçu : 01/01/2019, **Accepté:** 30/06/2019, **Publié:** 30/06/2019

Résumé : *Le travail présenté dans cet article vise à identifier les principaux facteurs qui poussent la société algérienne Knauf à exporter ses produits vers les marchés des pays africains en tant qu'extension de son marché intérieur.*
A travers une méthode qualitative (étude de cas), ce travail révèle les stimuli généraux, en plus de ceux (stimuli) qui sont spécifiques à Knauf Company ainsi que l'identification des obstacles auxquels cette entreprise est confrontée dans ses échanges sur les marchés africains. En outre, ce travail révèle également certaines caractéristiques de la politique d'expansion géographique des sociétés transnationales vers l'Afrique.

Mots-clés : société algérienne Knauf, commerce extérieur, obstacles, promotion et incitations aux exportations, stratégie d'exportation

Codes de classification Jel : F10, F18, F21, F23

Abstract: *This study aims to identify the main factors that prompt the Algeria's Knauf Company to export its products to African countries markets as an extension of its domestic market. Through a qualitative method (case study), this work reveals the general stimuli, in addition to those (stimuli) that are specific to Knauf Company as well as identifying the obstacles which this company faces in trading in the African markets. Furthermore, this study also discloses some characteristics of transnational companies' geographic expansion policy towards Africa.*

Keywords : Algerian company Knauf, foreign trade, obstacles, export and incentives of the exports, export strategy

Jel Classification Codes: F10, F18, F21, F23

[1] E-mail : aminarahmani@ymail.com
[2] E-mail : faiza.gachi@hotmail.fr

Introduction

En Algérie, les hydrocarbures continuent à représenter l'essentiel des ventes à l'étranger avec une part de 94,54%[1] du volume global des exportations, contre seulement 5,46% de produits hors hydrocarbures. Au-delà de cette réalité négative, la structure géographique des échanges de l'Algérie, reste soumise au rapport « de dominant à dominé ». Plus de 50% des échanges se font avec l'Union Européenne. Le commerce intra-régional (entre les pays africains) est marginal au moment où ce type de commerce représente 70% en Europe, 50% en Asie et 22% en Amérique Latine. Les exportations hors hydrocarbures de l'Algérie avec le continent africain ne dépassent pas 300 millions de dollars et sont fortement concentrées autour de cinq pays africains qui totalisent 93% des exportations[2].
Sur 700 entreprises algériennes exportatrices classées selon une nomenclature comportant 19 groupes de produits[3] ( ), celles qui exportent vers l'Afrique restent peu connues. La documentation qui existe sur ce sujet renvoie seulement aux déclarations des grandes entreprises, de quelques opérateurs économiques, du Forum des Chefs d'Entreprises (FCE) et de l'Association Nationale des Exportateurs Algériens (ANEXAL).
Selon l'ANEXAL, les échanges avec l'Afrique sont faibles. La liste des produits hors hydrocarbures exportés vers l'Afrique en 2018 ( )[4], comporte des dérivés du pétrole, du sucre et de l'huile, du verre et des produits de verre, des papiers et cartons, des produits pharmaceutiques, des machines, des appareils et matériels électriques, des engins mécaniques, des peaux et cuirs, des fibres synthétiques ou artificielles, des voitures, des tracteurs, des cycles et autres véhicules terrestres, des meubles, des articles textiles. En produits alimentaires, l'Algérie a vendu à l'Afrique des boissons, des liquides alcooliques et vinaigres, des préparations à base de céréales et farine, du lait et de la pâtisserie, des fruits, du miel naturel, des légumes, des plantes, des racines et tubercules alimentaires, des poissons et des crustacés, des graines et fruits oléagineux. Les entreprises ont exporté aussi des produits de parfumerie, des sels, des tabacs et des métaux, tels que le cuivre et les produits ferreux. D'autres ont exporté vers ce continent des matériaux de construction, tels que l'enduit et le plâtre.
Knauf Algérie est la seule entreprise algérienne exportatrice de matériaux de construction (plaques de plâtre) visant principalement le continent africain. Elle le fait depuis plusieurs années avant même que l'intérêt des entreprises algériennes pour l'Afrique commence à se manifester. L'expérience donc de cette entreprise est intéressante et nous invite à se pencher sur les facteurs qui expliquent la mise en œuvre de toute une politique d'exportation visant le continent africain.
L'objectif de cette présente recherche se fonde sur une volonté de compréhension des réalités qui favorisent ou contraignent l'activité d'exportation d'une entreprise algérienne (Knauf Algérie), pour qui l'Afrique est devenue un prolongement du marché national. Le niveau d'analyse que nous mobilisons est celui de l'entreprise mise en réseau dans le champ de ses activités d'exportation. Nous adoptons une démarche qualitative à partir d'étude de cas.
Notre texte est organisé comme suit : dans un premier temps, nous exposons les travaux consacrés aux stimuli d'exportation et aux barrières que les entreprises rencontrent dans leur développement international, la deuxième section est consacrée à la présentation de Knauf Algérie et à la place de l'activité export en son sein, la troisième et dernière section porte sur la méthodologie et la présentation des résultats.

I. Revue de la littérature

L'exportation est le mode d'internationalisation le plus commun et le moins coûteux. En utilisant l'approche béhavioriste, elle se présente comme un processus progressif et connait plusieurs étapes. Dans une étude parue en 1977, Bilkey et Tesar déclinent six étapes différentes en relation avec cette activité : dans la première étape, le dirigeant n'est pas intéressé par les activités d'exportation, dans la deuxième, le dirigeant répond à des commandes non sollicitées de l'étranger mais ne fait aucun effort pour explorer la

faisabilité d'exporter, dans la troisième, le dirigeant explore activement la faisabilité d'exporter, dans la quatrième, l'entreprise exporte vers des pays psychologiquement proches à titre d'expérimentation, dans la cinquième, la firme est un exportateur expérimenté vers les pays psychologiquement proches, et dans la sixième et dernière étape, le dirigeant explore la faisabilité d'exporter vers d'autres pays psychologiquement éloignés.
D'autres études (Leonidou et Katsikeas 1996), n'identifient que trois phases dans le processus d'exportation des entreprises. Il s'agit de : la phase de pré-engagement, la phase initiale et la phase avancée. Dans la première, les entreprises n'exportent pas ou plus. Parmi celles-ci sont inclues celles qui vendent uniquement sur le marché local, celles qui envisagent sérieusement d'exporter et celles qui ont exporté et ont cessé. Dans la deuxième, les entreprises sont engagées à l'exportation de façon sporadique. Et dans la troisième et dernière phase, les entreprises ont acquis de solides expériences à l'étranger et s'engagent davantage sur le marché international.
Dès lors, entreprendre et développer l'activité export peut paraître complexe, ce qui suscite une compréhension approfondie de ce processus et en priorité des facteurs qui motivent une entreprise à exporter et des barrières (obstacles) qu'elle peut rencontrer.

I.1 Stimuli d'exportation

La littérature en management international qui s'intéresse au sujet des facteurs encourageant la firme à procéder à l'internationalisation souligne que les stimuli sont multiples et varient d'une étude à une autre en fonction du temps, de l'espace et du contexte dans lequel se déroule l'enquête [Leonidou, Katsikeas, Palihawadana et Spyropoulou (2007) ; Leonidou (2011)]. Face à cette diversité, nous nous contentons dans ce qui suit d'exposer les études les plus fréquemment citées sur les stimuli qui peuvent intervenir au cours d'une activité d'exportation.
En recensant 32 études empiriques sur le sujet des stimuli entre 1974 à 2005, Leonidou, Katsikeas, Palihawadana et Spyropoulou (2007), identifient 40 facteurs pouvant encourager la firme à exporter. Parmi ces facteurs, 16 ont été classés comme étant des stimuli internes, tandis que 24 autres facteurs, classés comme étant des stimuli externes. Par internes, ces auteurs distinguent tous les facteurs liés aux ressources humaines, aux finances, à la production, à la recherche et au développement ainsi qu'au marketing. Ce sont des facteurs qui sont propres à l'entreprise. Quant aux externes, ces mêmes auteurs estiment qu'ils sont composés des facteurs relatifs aux marchés local et étranger, aux gouvernements local et étranger, à la concurrence, aux consommateurs, aux intermédiaires et aux autres facteurs externes (Proximité des ports/aéroports Internationaux et devoir patriotique des firmes locales). Ces stimuli sont issus de l'environnement dans lequel la firme évolue.
À ce premier classement, les auteurs y ajoutent un autre : les stimuli proactifs et réactifs. Le premier type de stimuli, désigne le vif intérêt de la firme pour l'internationalisation, quant au second, il démontre un engagement à l'international suite à une réaction à des pressions internes ou externes (de l'organisation ou de l'environnement).
Enfin, en se basant sur les deux classements, les auteurs identifient des stimuli internes et externes avec des informations concernant leur caractère réactif ou proactif[5]. Entre autres, ils révèlent que les stimuli les plus communs ayant une influence sur la décision d'exporter se présentent comme suit :

Tableau 1 : Les stimuli influents les plus selon

Interne	Proactif	Le potentiel de ventes/bénéfices supplémentaires issus de l'exportation
	Proactif	Le potentiel de croissance supplémentaire issu de l'exportation
	Proactif	La possession d'un produit unique/breveté
	Proactif	L'intérêt/le désir managérial particulier
	Réactif	Les capacités de production supplémentaires inexploitées
Externe	Réactif	le besoin de réduire la dépendance et le risque de marché intérieur
	Réactif	la réception de commandes non sollicitées provenant de clients étrangers
	Réactif	la saturation/le déclin du marché domestique
	Proactif	l'identification des meilleures opportunités à l'étranger

Leonidou et al. (2007)

Bien avant cette étude collective, Leonidas Leonidou (1998) a recensé une trentaine d'études de 1974 à 1996 afin de relever les éléments (facteurs) les plus motivants pour exporter. Il trouve que : la réception de commandes non sollicitées de clients étrangers, la capacité excédentaire et la saturation du marché domestique, sont les facteurs les plus influents sur la décision d'exporter[6]. En examinant ensuite si ces stimuli sont les mêmes pour un échantillon de PME chypriotes, ce même auteur remarque que les entreprises étudiées sont stimulées par d'autres facteurs, à savoir : le potentiel de vente/profits supplémentaires à l'étranger, les intérêts/aspirations managériales spéciales et le besoin de croître. Un des résultats qui ressort de cette recherche est que l'influence des stimuli se distingue selon le contexte. La réception de commandes non sollicitées de clients étrangers se situe à la première place pour la majorité des études recensées, tandis que ce même stimulus est moins important pour les PME chypriotes.

Notons enfin que, quels que soient les facteurs contextuels, les deux recherches s'accordent sur le fait qu'il y a certains stimuli qui jouent automatiquement un rôle clé dans l'activité export, comme par exemple : réaliser des ventes supplémentaires, besoin de croître, mieux utiliser la capacité de production, exploiter un produit unique, éviter les menaces d'un marché intérieur saturé, réduire la dépendance vis-à-vis du marché intérieur, et répondre à des commandes non sollicitées à l'étranger. Nous estimons que ces stimuli sont d'ordre général.

I.2 Obstacles à l'exportation

Les chercheurs ayant étudié ce sujet signalent la montée considérable des travaux qui traitent des obstacles à l'exportation. Selon Arteaga-Ortiz et Fernández-Ortiz (2008), la cause principale du nombre important de ces recherches réside dans le processus croissant d'internationalisation et de globalisation[7]. Entre autres, les mêmes auteurs notent que ce nombre considérable est dû aussi à l'absence de consensus en ce qui concerne la typologie des facteurs et le contenu de chacun d'eux. Les études sur ce sujet utilisent des listes de barrières hétérogènes et tiennent peu compte des résultats obtenus dans les études précédentes.
Dans ce qui suit, nous présenterons trois travaux différents ayant recensé, analysé et complété la littérature existante sur les barrières à l'exportation:
Dans ce qui suit, nous présenterons trois travaux différents ayant recensé, analysé et complété la littérature existante sur les barrières à l'exportation :

Travaillant à plusieurs reprises sur ce sujet, Leonidas Leonidou (2004) classe les barrières en deux grandes catégories : internes et externes. Décrites comme étant « tout obstacle d'attitude, de structure, opérant, ou toute autre entrave rendant difficile ou freinant la volonté de l'entreprise de commencer, de développer ou de maintenir une activité internationale »[8], les barrières internes ont pour source l'organisation. Quant aux barrières externes, elles viennent de l'extérieur de l'entreprise et se dressent soit sur les marchés étrangers, soit localement. Entre autres, ce même auteur décompose les obstacles internes en trois grandes catégories : informationnels, fonctionnels et ceux relatifs au marketing.

- Les obstacles informationnels se réfèrent à des difficultés dans l'identification des opportunités, dans l'analyse, la sélection et la mise en relation avec les marchés internationaux en raison de manque ou d'inefficacité d'informations.
- Les obstacles fonctionnels proviennent du manque de temps attribué à la gestion des exportations, de capacité de production, de fonds de roulement pour financer les exportations, et enfin d'un personnel non qualifié pour l'exportation.
- Les obstacles marketing regroupent un large éventail de variables liées au marketing mix de l'entreprise exportatrice (produit, prix, distribution, logistique, promotion), et nécessitent un niveau de performance élevé et une adaptation aux normes et au contexte du ou des pays cibles.

Les obstacles externes recouvrent les éléments liés aux procédures, aux actions gouvernementales, aux comportements des acteurs sur les marchés étrangers (les concurrents et les clients) et enfin à l'environnement général des différents marchés internationaux (environnement économique, politico-légal et socioculturel)[9].

Notons que cette typologie des barrières à l'exportation a été proposée par Leonidas Leonidou suite à une recension de la littérature comprenant 32 études empiriques publiées entre 1960 et 2000. Les résultats de cette recension rapportent par ailleurs que parmi les 39 barrières relevées, celles ayant le plus fort impact sur le comportement à l'export sont : l'information limitée sur le marché étranger, l'incapacité à contacter les clients étrangers, les difficultés à identifier des opportunités à l'étranger, la difficulté à s'aligner sur les prix des concurrents, et les coûts de transport et de fret élevés. S'y ajoutent d'autres barrières externes : difficulté à appréhender les différences d'habitudes/d'attitudes des clients étrangers, détérioration des conditions économiques à l'étranger ou encore instabilité politique sur les marchés étrangers[10].

Lors d'une révision de la littérature sur les obstacles à l'exportation, afin de proposer un classement intégratif de telle sorte qu'il puisse être universellement accepté et utilisé dans de futures études sur l'exportation, Arteaga-Ortiz et Fernández-Ortiz (2008) identifient quatre catégories d'obstacles : obstacles relatifs à la connaissance (06 barrières), aux moyens (05 barrières), au processus (10 barrières) et obstacles exogènes (05 barrières). Ensuite, en étudiant un échantillon de 2 590 entreprises espagnoles sur la base dudit classement, il apparait que parmi les 26 facteurs liés aux obstacles à l'exportation identifiés, la méconnaissance générale des étapes à suivre pour exporter, la méconnaissance des bénéfices que procurent l'exportation et la méconnaissance des marchés potentiels, sont parmi les plus significatifs. Les résultats montrent aussi que l'absence d'un réseau extérieur de banques avec lesquelles l'entreprise opère, le coût financier élevé des moyens de paiement à utiliser dans les opérations internationales et le manque de spécialistes des activités internationales dans les banques avec lesquelles les entreprises font affaire empêchent les entreprises d'exercer leurs activités d'exportation.

Pour sa part, Eldrede Kahiya (2013) propose une nouvelle classification globale à partir de l'étude de 42 articles publiés dans les vingt dernières années (dont 32 articles consacrés aux pays développés et 10 aux pays en voie de développement (PED) et pays émergents)[11]. Il classe les 42 barrières identifiées dans sept catégories complémentaires puis dans deux grandes catégories, internes et externes, comme l'indique le tableau (2).

Tableau 2 : Classification des barrières à l'exportation d'après Kahiya (2013)

Barrières internes	Contraintes liées aux ressources (9 barrières)
	Contraintes managériales (7 barrières)
	Contraintes liées au marketing (7 barrières)
	Contraintes liées aux connaissances (7 barrières)
Barrières externes	Contraintes liées au pays d'origine (3 barrières)
	Contraintes liées au pays visé (6 barrières)
	Contraintes liées au secteur et à l'industrie (3 barrières)

Les barrières internes sont liées aux ressources, au management, au marketing et aux connaissances. Les obstacles de ressources les plus fréquemment recensés dans les pays développés concernent l'insuffisance du financement de l'exportation et des compétences nécessaires. Quant aux PED, ces obstacles concernent surtout l'insuffisance de l'outil de production.
Du côté managérial, on retrouve dans les pays développés, le manque de temps à consacrer au développement à l'étranger et les risques liés aux ventes à l'étranger. Dans les PED, c'est plutôt le manque d'engagement de la direction de l'entreprise ou encore le faible intérêt pour le développement international qui sont mis en avant.
En termes de marketing, les obstacles qui ont été identifiés dans les pays développés sont : la difficulté à identifier des distributeurs outre-mer et des marchés à l'étranger. Pour les PED, il s'agit des difficultés touchant à l'utilisation du produit et à son adaptation.
Quant aux contraintes liées aux connaissances, on y trouve le fardeau lié à la documentation exigée lors de transactions internationales, le recouvrement et le rapatriement des fonds. Dans les PED, les mêmes contraintes sont observées nonobstant la méconnaissance des pratiques d'affaires à l'étranger, des procédures à l'exportation et des lois à l'étranger. Le manque d'expérience à l'international et ne pas savoir comment vendre à l'étranger sont aussi des contraintes rencontrées par les PED et les pays émergents étudiés.
Les barrières externes sont liées au pays d'origine, au pays visé, au secteur et à l'industrie. Le soutien gouvernemental dans le pays d'origine est la barrière la plus évoquée (dans la moitié des études empiriques sur les pays développés et dans toutes les études sur les PED). L'auteur recense aussi la forte présence de la barrière « l'inadéquation de la politique à l'export du gouvernement » dans les PED.
En ce qui a trait au pays d'accueil, lorsqu'il s'agit des pays développés, l'auteur recense les barrières suivantes : la dimension culturelle et la langue de communication, le risque de change, les barrières tarifaires et non tarifaires et la réglementation à respecter. Concernant les PED, c'est la dernière barrière qui pose le plus de problème.
Les obstacles de la dernière catégorie complémentaire, ceux liés au secteur et à l'industrie, se résument dans la forte concurrence sur les marchés étrangers. Cette barrière est identifiée à la fois dans les pays développés et les PED.
Retenons enfin que lesdits travaux ont apporté une contribution de taille à la littérature sur les barrières à l'exportation. Toutefois, parmi les nombreuses études antérieures recensées par ces trois travaux, celles qui traitent des barrières rencontrées ou que peuvent rencontrer les filiales des firmes multinationales implantées dans les pays en voie de développement et qui font du pays d'accueil une plate-forme de production et d'exportation, sont inexistantes.

II. Présentation de KNAUF Algérie

Dans cette section, nous allons présenter l'historique de Knauf Algérie et le développement de l'internationalisation de l'entreprise par le biais de l'exportation. Pour se faire, nous avons recouru aux sources d'informations internes et externes. Les sources en internes correspondent aux différents rapports et documents élaborés par le service export de l'entreprise. Concernant les sources externes, il s'agit des articles de presse, d'une thèse et des différents sites web du groupe Knauf (Tunisie, Egypte, Belgique). Celui de Knauf Algérie était inaccessible lors de l'élaboration de cette présente recherche.

II.1 Historique de Knauf Algérie

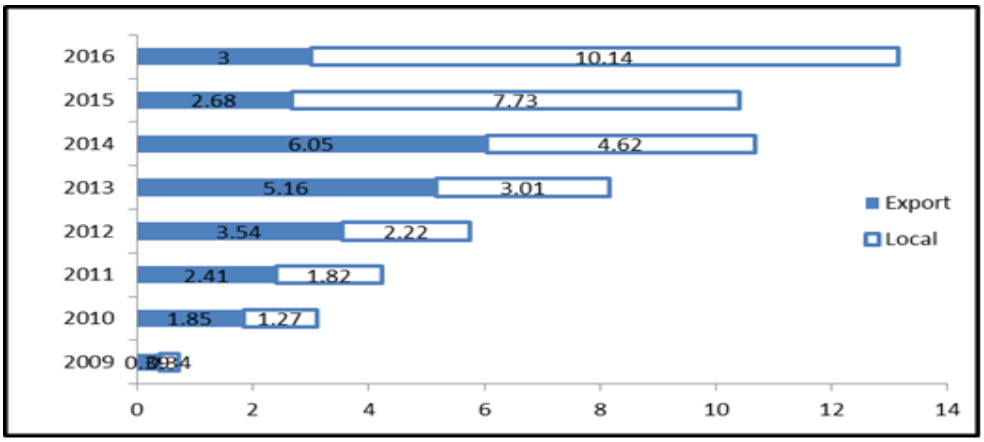
L'historique de Knauf Algérie, filiale du groupe Knauf [12], peut se présenter à travers les dates clés suivantes :
1978 – La réalisation du complexe plâtrier clefs en mains par Knauf Engineering pour le compte de la Société Nationale des Matériaux de Construction.
2006 – La SPA SOPLAF passe sous le contrôle partiel du Groupe Knauf et devient Knauf plâtres Fleurus (KPF).
2009 – Le lancement de la première chaîne de production algérienne de plaques de plâtre d'une capacité annuelle de 20 millions de mètres carrés (M^2).
2010 – L'acquisition totale du capital de KPF par le Groupe Knauf
2017 – Knauf Algérie est l'équivalent de 158 hectares de carrière à ciel ouvert. Il est l'unique producteur de plâtre chirurgical et dentaire en Algérie et le seul fournisseur de plâtre alpha pour la production de céramique. Il emploie 217 salariés et le personnel de l'usine est à 100% algérien.
Quatre faits importants dans le processus de développement de Knauf en Algérie doivent être signalés :
- Le boom que connaît le secteur de la construction en Algérie a été un facteur décisionnel pour la construction d'une nouvelle unité, et par ricochet, porter la production à 20 millions de M^2, soit l'équivalent de 100000 logements[13].
- Contrairement à des craintes exprimées (Ouguenoune 2015)[14], les mesures introduites par la loi de finance complémentaire pour 2009, notamment l'obligation de s'associer à un partenaire local majoritaire dans des proportions de 51/49, ne sont pas un obstacle aux nombreux projets lancés par Knauf en Algérie. La progression que connaît cette entreprise, que ce soit en termes de chiffre d'affaires ou en volume de production ou même en termes de projets réalisés et potentiels, témoigne que cette règle, qui a fait couler beaucoup d'encre, ne dérange guère. D'ailleurs, ce point de vue est partagé par un ensemble de diplomates anglo-saxons et d'économistes algériens[15].
- Depuis l'acquisition totale du capital de KPF par le groupe Knauf, l'entreprise a fait preuve de créativité et d'innovation. Toutefois, on ne peut pas dire qu'il s'agit uniquement de son propre apport. Si cette entreprise a une place importante dans le marché algérien, c'est parce qu'il y a aussi un Etat qui protège l'économie et qui l'a mis à l'abri de la compétition, notamment des importations. Il lui a aussi permis de bénéficier de crédits et d'aides qui sont de l'épargne publique.
- Il n'est pas étonnant de voir que Knauf Algérie est au cœur d'un scandale ces deux dernières années sans pour autant déstabiliser l'entreprise. Ce scandale qui tourne autour de la procédure de cession d'une entreprise publique à un opérateur étranger a dévoilé et a confirmé ce qui suit :
D'abord, la cession de la plâtrerie a eu lieu en mars 2006. Ce complexe de plâtre, considéré comme le plus grand de toute l'Afrique, jouissait d'une bonne santé financière. Pour preuve, en 2002, il a réalisé un chiffre d'affaires de 179.12Millions Da; en 2003, 178.7 millions Da et en 2005, 181.15 millions Da[16]. Ainsi, sa cession s'est faite par son conseil d'administration au moment où ce type de décision est du ressort du Conseil de Participation des Entreprises (CPE) présidé par le Premier Ministre ;
Ensuite, le complexe a été cédé à 8 millions d'Euros, ce qui a fait dire à ceux qui ont suivi le dossier de sa cession qu'il a été « bradé » pour une bouchée de pain[17]. Dans le même ordre d'idée, les 156 travailleurs de ce complexe n'avaient pas touché les 10% du montant de la cession, décidé entre les travailleurs et les

acquéreurs. Leur démarche pour encaisser cet argent a duré plus de cinq ans. L'affaire a été tranchée par voie de justice, à la faveur des travailleurs, mais rien n'a été révélé quant à son issue finale[18] ;
Enfin, les tenants et aboutissants de ce scandale confirment relativement l'hypothèse selon laquelle le transfert des ressources du public au privé (national ou étranger) est un tremplin pour le développement de la corruption[19]. En effet, cette privatisation d'une entreprise publique qui n'a jamais été déficitaire et qui réalisait annuellement des bénéfices a mis en place un dispositif de corruption pour des gains plus faciles et immédiats. Selon l'un des représentants des travailleurs, l'unique bénéficiaire de cette transaction demeure, à ce jour, le partenaire étranger et les quatre cadres de l'ex-SOPLAF[20].

II.2 Place de l'activité export au sein de l'entreprise

Nous allons présenter les données commerciales de Knauf Algérie en relation avec l'activité export. Nous signalons que la période étudiée s'étale de 2012 à 2017. Les statistiques relatives à l'année 2018 ne sont pas communicables et celles qui sont antérieures à 2012 ne se trouvent plus au niveau des archives de l'entreprise. Selon nos interlocuteurs, ces archives ont été récupérées par l'entreprise-mère dont le siège social est en Allemagne. Ainsi, les données retraçant la première opération d'exportation (effectuée en 2009) ne sont pas disponibles.
Le groupe Knauf s'est implanté en Algérie par le biais du rachat de la société des plâtres de Fleurus (localité de Benfréha) et a investi ensuite dans la construction d'une nouvelle unité de production de plaques de plâtre. Cet investissement qui avait pour premier objectif d'alimenter le marché algérien de la construction en pleine expansion[21], a permis à Knauf de réaliser une production annuelle de 600.000 tonnes de plâtre et de 20 millions de M^2 de plaques de plâtre.
Depuis quelques années, les plaques de plâtre sont devenues le matériau le plus utilisé dans le monde. C'est un bon isolant qui permet d'économiser l'énergie et de réaliser des aménagements intérieurs plus facilement. Dès la mise en exploitation de la nouvelle unité, Knauf Algérie a commencé à exporter les plaques de plâtre, étant donné que la capacité d'absorption du marché local était seulement de 2 millions de M^2. Ce qui fait dire à beaucoup que l'Algérie sert de relais ou de plate-forme de production et d'exportation.
Les informations fournies par Knauf Algérie montrent clairement que la demande locale de ce produit augmente d'une année à une autre. Il y a quelques années, le consommateur local ne connaissait pas les plaques de plâtre. Avec le temps, et plus précisément à partir de 2015, l'engouement pour ledit produit se manifeste fortement. À ce niveau, il est important de signaler que la vente à l'extérieur concerne principalement les plaques de plâtre. Les autres produits de Knauf Algérie sont vendus localement.

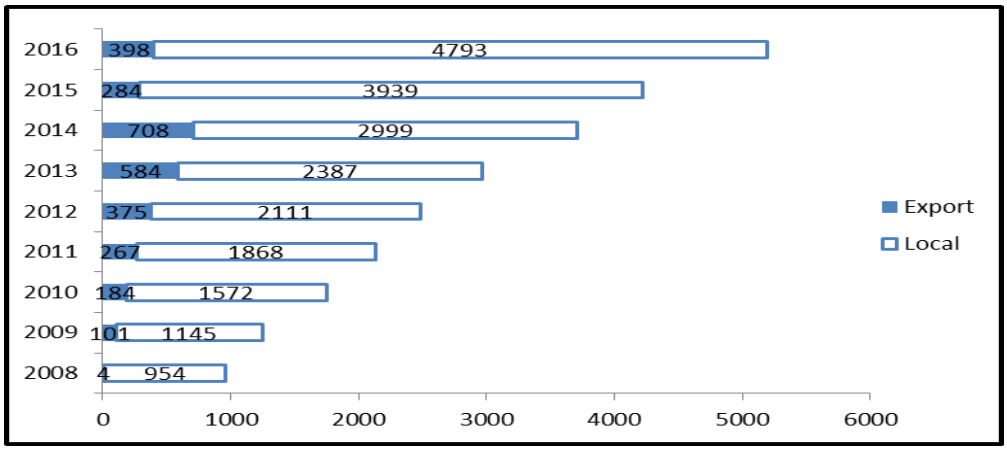
Figure 1 : Vente de plaque de plâtre en millions de M^2 (export et local)



Source : Document de l'entreprise « Journée technique de l'entreprise KNAUF »

Ainsi, la vente globale des plaques de plâtre, telle que présentée dans la figure 1, est en augmentation depuis 2009, date qui correspond à la réalisation de la première opération d'exportation. Exception faite pour l'année 2015 qui connait une légère baisse. Les ventes des plaques de plâtre sur le marché local durant la période allant de 2009 à 2016 connaissent une augmentation annuelle moyenne avoisinant les 1,4 million de M2. Quant aux ventes de l'entreprise à l'étranger, elles ont connu une augmentation annuelle moyenne de 1.13 million de M2 entre 2009 et 2014. En 2015, les exportations vont baisser de 3,37 millions de M2 pour connaître une augmentation de 1.13 million de M2 en 2016. Notons enfin, qu'à partir de 2015, les quantités vendues sur le marché local dépassent celles vendues sur le marché extérieur.

Figure 2 : Chiffre d'affaires par destination en millions de dinars



Source : Document de l'entreprise «Journée technique de l'entreprise KNAUF »

L'analyse de la figure 2 permet de distinguer en termes monétaires ce qui suit :
Une hausse du chiffre d'affaires global de l'entreprise de 2008 à 2016, ce qui traduit l'engouement pour les produits de Knauf Algérie ;
Une constante augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise réalisé sur le marché local. De 2008 à 2016, il a augmenté de 3839 millions de dinars ;
Une constante augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise réalisé sur le marché export entre la date de la première vente à l'étranger (2009) et l'année 2014 ;
Une baisse du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger en 2015 sans pour autant affecter le chiffre d'affaires global de l'entreprise ;
Une reprise du dynamisme commercial de l'entreprise à partir de 2016. Ce qui exprime une bonne résistance aux changements de la demande externe.
Cette présentation sur la place de l'activité export au sein de l'entreprise, nous interpelle sur le prix unitaire des produits Knauf vendus localement et à l'étranger. Malheureusement, nous n'avons pas eu les statistiques adéquates pour faire ce type de comparaison. Les statistiques sur les ventes concernent uniquement les plaques de plâtre. Quant aux statistiques sur le chiffre d'affaires, elles correspondent à l'ensemble des produits de l'entreprise. Nous ajoutons que c'est le seul moment où l'entreprise a prôné la politique du silence. Un seul élément a été dévoilé néanmoins : les produits de l'entreprise vendus localement sont chers par rapport à la concurrence, y compris les importations. Nos interlocuteurs

estiment que le niveau des prix est justifié car Knauf Algérie assure au marché algérien des matériaux de construction de bonne qualité dont les besoins sont très élevés.

Estimant que les ventes à l'étranger sont constituées principalement de plaques de plâtre, les prix unitaires se présentent approximativement comme suit :

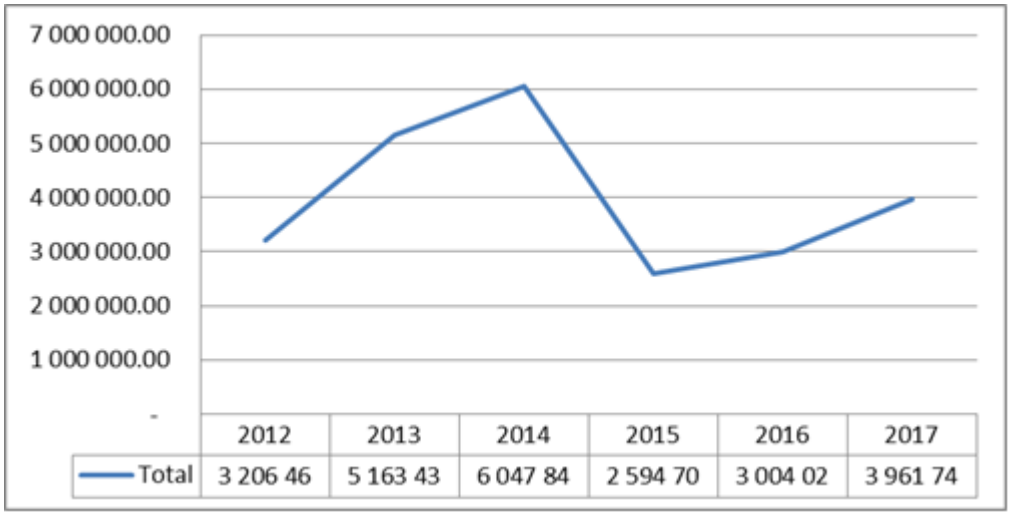
Tableau 3 : Le prix unitaire du produit Knauf à l'export

Année	Prix Unitaire Export
2009	258,97
2010	99,45
2011	110,78
2012	105,93
2013	113,17
2014	117,02
2015	105,97
2016	132,66

Source : établi sur la base des statistiques de l'entreprise

Une analyse plus détaillée sur le volume des exportations montre que les ventes des plaques de plâtre ont connu une augmentation avoisinant les 3 millions de M^2 pendant la période allant de 2012 à 2014. Cette augmentation s'explique par la forte demande émanant principalement d'un pays européen, en l'occurrence Malte, d'un pays du Moyen Orient, à savoir la Syrie et de trois pays africains : le Mali, le Cameroun et la Guinée (figure 3).
La période allant de 2014 à 2015, a connu une diminution des exportations de l'ordre de 3.453.146 M^2. Selon les responsables de l'activité export au sein de Knauf Algérie, cette diminution s'explique par la création d'une usine en Égypte (Knauf Egypt)[22], mais aussi par la situation sécuritaire en Libye.

Figure 3 : Variation des exportations par année



Source : établie sur la base des statistiques de l'entreprise

De 2015 à 2017, les exportations de Knauf connaissent une augmentation sans pour autant atteindre les niveaux de 2014. La Tunisie représente le marché grâce auquel Knauf Algérie a pu réaliser une légère augmentation de ses ventes.

En 2018, les exportations des plaques de plâtre vont connaître une baisse. Selon nos interlocuteurs, une bonne partie desdits produits sera utilisée dans l'extension de l'usine mère. Cet investissement portera la capacité de Knauf Algérie à 40 millions de M^2, ce qui permettra dès 2019 d'augmenter les exportations et d'approvisionner les pays du sud de l'Afrique qui représentent un marché captif du fait des perspectives de développement élevées du secteur du bâtiment et de la construction[23]. A ce titre d'après Knauf Algérie, l'entreprise a exporté en octobre 2020, 240.000 M^2 de plaques en plâtre vers le Maroc.
En ce qui concerne la destination des produits de Knauf Algérie entre la période 2012-2017, on constate sans grande difficulté qu'elle est d'abord africaine (21 pays africains sur 24). Selon le tableau 4, les ventes pour cette période peuvent être groupées en quatre catégories :
Ventes régulières : il s'agit des ventes qui se réalisent dans les pays suivants : l'Afrique du Sud, la Tunisie, l'Angola, le Ghana, la Côte d'Ivoire, le Gabon, le Nigeria, le Sénégal, la Libye et le Maroc ;
Ventes irrégulières : on y trouve des pays comme : la Sierra Leone, le Congo, le Mozambique, la Syrie, le Mali, le Cameroun, la Guinée, Malte, le Togo, le Benin, l'Ile Maurice et Madagascar ;
Ventes abandonnées : Il s'agit principalement de l'Egypte. La demande interne étant importante, le groupe Knauf a créé une usine à EL MAADI - CAIRO en 2015 ;
Ventes sur commande : Il s'agit des ventes destinées vers un seul pays, en l'occurrence la France et plus précisément la Réunion (île française du sud-ouest de l'océan Indien située dans l'archipel des Mascareignes). Knauf Algérie exporte vers cette destination des plaques de plâtre spéciales fabriquées sur commande (une faible quantité de 3456 M^2).

Tableau 4 : Les clients de Knauf Algérie

Pays/année	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Afrique du sud	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tunisie	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Angola	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ghana	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Côte d'Ivoire	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gabon	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Nigeria	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sénégal	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Libye	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Maroc	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Egypte	✓	✓	✓	×	×	×
Sierra Leone	✓	✓	✓	✓	×	✓
Congo	✓	✓	×	×	✓	×
France	✓	✓	×	×	×	×
Mozambique	✓	✓	✓	✓	×	×
Syrie	×	✓	✓	✓	×	✓
Mali	×	✓	✓	×	×	×
Cameroun	×	×	✓	✓	✓	✓
Guinée	×	×	✓	×	×	×
Malte	×	×	✓	×	×	✓
Togo	×	×	×	×	✓	✓
Benin	×	×	×	×	✓	×
Ile Maurice	×	×	×	×	×	✓
Madagascar	×	×	×	×	×	✓

Source : établi sur la base des données de l'entreprise

À partir des statistiques des exportations des plaques de plâtres en M² fournies par Knauf Algérie, nous pouvons constater que la répartition des ventes de cette entreprise par client est diversifiée.

Une analyse plus fine de cette répartition démontre ce qui suit :
Les exportations des plaques de plâtre en 2012 étaient acheminées vers 15 pays. Quatre d'entre eux, à savoir l'Afrique du Sud, l'Egypte, l'Angola et la Libye, représentent 74% des exportations totales de ce produit ;
Une année après, nous constatons l'apparition de nouveaux clients (la Syrie et le Mali), la diminution de la demande de l'Angola et l'augmentation des ventes réalisées en Egypte, en Libye et en Afrique du Sud ;
En 2014, Knauf Algérie continue son développement et sa pénétration du marché africain. De nouveaux marchés sont approvisionnés tels que la Guinée et le Cameroun. Les marchés traditionnels (Egypte, Libye et Afrique du Sud) restent les plus importants clients de l'entreprise. Un pays européen rejoint la liste des clients de Knauf Algérie, en l'occurrence Malte, sauf que sa demande est insignifiante ;
À partir de 2015, Knauf Algérie perd son plus grand client – l'Egypte. L'Afrique du Sud a diminué ses exportations de 6%, et la Libye représente 43% des exportations totales des plaques de plâtre. Le Ghana et la Tunisie sont devenus les plus importants clients de Knauf Algérie ;
En 2016, les pays représentant la part la plus importante dans les ventes de Knauf Algérie sont respectivement: la Tunisie, la Libye, le Ghana et le Maroc, avec 82% des exportations totales. Le reste des exportations a été destiné aux pays suivants : l'Angola, l'Afrique du Sud, la Côte d'Ivoire, le Gabon, le Sénégal, le Nigeria, le Cameroun, le Togo et le Benin ;
En 2017, dix-huit pays dont seize pays africains, sont approvisionnés par Knauf Algérie. 78% des exportations sont destinées vers pratiquement quatre pays, à savoir : la Tunisie, le Ghana, la Libye et le Maroc. Deux nouveaux pays africains apparaissent dans la liste des clients de Knauf Algérie, il s'agit de Madagascar et de l'Ile Maurice.

III. Méthodologie et présentation des résultats de recherche

Afin de mettre en lumière les facteurs explicatifs de l'activité export de l'entreprise Knauf Algérie vers l'Afrique et les obstacles auxquels l'entreprise se heurte, nous avons opté pour la démarche qualitative. Le recours à l'étude de cas exploratoire est approprié pour analyser un phénomène en cours qui suscite un intérêt.
L'étude de cas est pertinente pour réaliser au moins deux finalités : la description et l'explication. La description répond aux questions qui, quoi, quand et comment. Quant à l'explication, elle vise à éclairer le pourquoi des choses (Thomas, 2011 ; Woodside et Wilson, 2003 ; Eisenhardt, 1989 ; Kidder, 2000 cité par Gagnon, 2012)[24]. Entre autres, l'étude de cas présente l'avantage de favoriser la collecte de données riches et variées en accordant une attention particulière aux interprétations des acteurs.
Cette recherche, réalisée durant le premier trimestre de l'année 2018, est conduite sur la base d'entretiens semi-directifs réalisés auprès des responsables du service export, nommé service «Logistique» au sein de Knauf Algérie. D'une durée de cinquante à soixante minutes, les entretiens ont été réalisés sur le site de l'entreprise. Au cours de ces entretiens, il a été demandé aux interviewés de répondre à un ensemble de questions relatives à l'identité de l'entreprise, à l'historique du développement international de Knauf Algérie sur le territoire africain, aux stimuli et enfin aux obstacles. Chaque interview a fait l'objet d'un enregistrement puis d'une retranscription. Les données récoltées ont par la suite été vérifiées et complétées en mobilisant les sources d'information internes de l'entreprise et les articles de presse.
Les résultats des entretiens se présentent comme suit :

III.1 Concernant les types d'exportation

L'entreprise a orienté son activité à l'international, notamment vers l'Afrique, en suivant le modèle étapiste (U modèle). La première opération d'exportation s'est faite vers la Tunisie (200 000 M^2 soit une quantité considérable pour l'entreprise puisqu'elle est l'équivalent d'une cargaison entière transportée par bateau), pays où la distance psychique (psychologique) est faible. Les ventes étaient irrégulières et répondaient à des commandes non sollicitées. Actuellement, les exportations sont régulières et touchent une grande partie du continent africain. L'entreprise combine entre deux types d'exportation : directe et indirecte. Lorsque l'exportation est directe, l'entreprise contrôle sa politique commerciale. Dans le cas contraire, l'entreprise maîtrise faiblement sa politique commerciale, notamment celle relative au prix. Nous estimons que cet élément peut expliquer en partie la variation des prix unitaires en dinar dont les valeurs sont représentées dans le tableau 3.
Ajouté à cela, ont été dévoilés les éléments suivants concernant le premier type d'exportation:
L'identification des occasions sur le marché africain est réalisée grâce à une prospection effectuée par une équipe spécialisée dans le marketing et le commercial.
Les deux grandes démarches suivies par l'entreprise Knauf dans le processus d'exportation directe vers l'Afrique sont :
La participation aux foires en Afrique : Nos interlocuteurs argumentent la participation aux foires comme suit : « … chaque année des foires sont programmées en Afrique. Il a été donc décidé de profiter de cette occasion afin de toucher directement un nombre important de visiteurs. La foire permet de rentrer en relation avec des partenaires industriels et commerciaux avant d'identifier les cibles et sélectionner les clients ».
La promotion du produit par l'équipe marketing : En misant essentiellement sur la supériorité de la qualité des produits, la promotion des exportations a pour objectif principal de réaliser des marges plus élevées. Nos interlocuteurs ajoutent que « l'entreprise-mère fait la promotion de ses produits un peu partout dans le monde. Une fois sollicitée, elle oriente son client vers les usines qui lui sont proches géographiquement. C'est pour cette raison que les clients africains sont orientés vers l'Algérie où l'Egypte. La Tunisie n'est pas prise en compte lorsqu'il s'agit d'une commande importante ».
Concernant le deuxième type d'exportation, nos interlocuteurs soulignent que Knauf Algérie recourt à un intermédiaire. Il s'agit d'un bureau de service et de marketing situé à la Zone Industrielle El Meghira 1 en Tunisie. Ce bureau travaille aussi pour le compte de la plâtrière de Maknassy[25]. Cette dernière a été acquise par le groupe Knauf en 2004 et se présente comme étant l'acteur incontournable des marchés de la construction en Tunisie. Cette plâtrière de petite taille, fabrique toute sorte de matériaux de construction à base de plâtre. Quant à ses produits, ils sont destinés principalement au marché local.
Le bureau de service et de marketing joue un rôle considérable dans le sens où il se charge du devis et du règlement de la facture. Il en est ainsi, car le système bancaire en Tunisie est mieux apprécié qu'en Algérie. Ce bureau joue aussi l'intermédiaire entre les deux Knauf, Algérie et Tunisie. Quand cette dernière reçoit une commande de l'étranger et ne peut pas la satisfaire compte tenu de ses capacités de production limitées, Knauf Algérie est sollicitée pour combler le déficit.
La collaboration entre ces deux parties est l'apanage de la politique globale du groupe Knauf qui a pour objectif de rendre rentables toutes ses usines et d'optimiser son implantation dans les diverses zones géographiques à travers le monde. Nos interlocuteurs estiment que ce bureau disposant d'une expérience considérable en matière de prospection dans les pays africains, a servi de moyen pour booster les exportations algériennes de plaques de plâtre, de plâtres en poudre (enduit) et de profilés.

III.2 Concernant les stimuli d'exportation

Lors de l'implantation du groupe Knauf en Algérie, trois facteurs d'attractivité ont été mis en exergue : l'énergie qui n'est pas chère, la matière première, en l'occurrence le gypse qui est disponible voire en

abondance et enfin la situation géographique de l'Algérie. Le dernier atout a été mis en évidence avant le début de l'activité export, en d'autres termes, au cours de la phase de pré-engagement.
L'offre d'un produit fabriqué selon les normes européennes est l'avantage concurrentiel principal utilisé par l'entreprise pour vendre ses produits au-delà des frontières. Nos interlocuteurs insistent sur le fait que les produits de Knauf Algérie sont identiques aux produits des autres usines du groupe Knauf implantées dans les différentes zones du monde.
Les produits de Knauf ne connaissent pas une adaptation significative. L'entreprise adopte un comportement sélectif pour adapter l'emballage des produits destinés vers certains pays africains ne disposant pas des moyens adéquats de manutention (déplacement du produit ou son transport du port jusqu'au chantier).
Knauf Algérie n'hésite pas à utiliser d'autres avantages concurrentiels pour conquérir les marchés, comme par exemple la négociation du prix sur le marché extérieur.
Ecouler le surplus de production; maximiser les ventes en répondant aux besoins d'un marché africain inexploité; prévenir une éventuelle saturation du marché local (la perte du marché local ne doit pas entraîner la cessation d'activité); poursuivre la vision expansionniste de la société-mère par le biais d'une présence sur des marchés africains stables et en développement, sont les stimuli les plus influents sur la décision d'exporter vers l'Afrique. Ces facteurs sont à la fois externes et internes, proactifs et réactifs.
Un autre facteur stimulant l'entreprise à exporter a été avancé par nos interlocuteurs. De nature externe et proactive, il se résume dans l'encouragement des exportations par l'Etat algérien. Nos interlocuteurs soulignent que l'entreprise Knauf Algérie a bénéficié du statut d'opérateur économique agréé (OEA), une mesure instituée par l'article 38 de la loi de finances 2010 qui permet de bénéficier de facilitations en matière : de procédure de dédouanement (le circuit vert par exemple), de formalités administratives et de contrôle. Ces facilitations permettent de raccourcir les délais de la réalisation de l'opération d'exportation et de réduire les coûts de transport. Le statut d'OEA a permis à l'entreprise de réduire le coût lié à la logistique de 30%. Dans le même ordre d'idée, deux organismes publics sont sollicités par l'entreprise. Il s'agit du Fonds Spécial Pour la Promotion des Exportations (FSPE) et de l'Agence Nationale de Promotion du Commerce extérieur (ALGEX). Grâce à leurs dispositifs, l'entreprise rembourse jusqu'à 25% du coût de transport.
L'accumulation d'expérience sur le fonctionnement des marchés local et africain et la compétence du personnel n'ont pas été relevées comme des facteurs explicatifs de l'orientation export de Knauf Algérie. À ce niveau, il est important de préciser que le niveau des responsables est très élevé (Bac+4 ou 5 ans). Outre leur formation initiale, il a été constaté que leur expérience professionnelle antérieure est aussi significative. À titre d'exemple, le premier responsable du service « logistique » travaillait dans une multinationale américaine implantée en Algérie et est souvent sollicité par des multinationales européennes et turques travaillant en Algérie. Par ailleurs, une formation régulière est accordée aux cadres algériens en Allemagne. Le but étant de s'informer sur les dernières innovations du groupe et d'assurer un échange fluide des informations entre la filiale et la maison mère. Les cadres algériens sont impliqués totalement dans la gestion de l'entreprise Knauf Algérie. Cette implication est perçue comme un signe de confiance et de reconnaissance des compétences.
L'entreprise dans sa quête directe du marché africain, c'est-à-dire sans passer par l'intermédiaire tunisien, ne fait pas appel aux différents comptoirs économiques algériens ouverts dans quelques pays africains comme le font nombre d'entreprises algériennes.

III.3 Concernant les obstacles

Il a été révélé que :
Knauf Algérie ne connaît pas d'obstacles d'ordre interne. Cependant les ressources destinées à l'activité export sont assez élevées. Nos interlocuteurs estiment qu'il n'existe pas des difficultés financières pour la promotion des exportations ou pour la réalisation des études de marché.

Les obstacles d'ordre externe rencontrés par Knauf Algérie sont similaires à ceux rencontrés par nombre d'entreprises exportatrices algériennes[26]. Toutefois, l'accent est mis davantage sur les coûts de transport et la logistique. Ces coûts sont relativement élevés compte tenu de la distance géographique qui sépare l'Algérie de certains pays africains. Nos interlocuteurs précisent que : « Lorsque le client se trouve dans un pays où il y a une surface maritime (un port), ce coût est cher sans être excessif. Dans le cas où le client se trouve dans un pays n'ayant pas de surface maritime et que la marchandise est transportée par voie maritime puis terrestre, le coût est excessivement cher ». Pour diminuer l'ampleur de cet obstacle, trois manœuvres ont été entreprises par Knauf Algérie : bénéficier de l'aide de l'Etat ; bénéficier du statut d'opérateur économique agréé et enfin acquérir un bateau pour transporter ses plaques de plâtre vers l'Afrique. Il s'agit dans ce cas d'une intégration verticale (aval) mise en œuvre par seulement deux entreprises algériennes, à savoir le groupe Cevital et Lafarge Algérie.
Les industries de soutien[27], en l'occurrence l'emballage, sont le maillon faible de la chaine de valeur de la filière. Knauf Algérie prévoit de procéder à une autre intégration en aval par le biais d'un investissement dans la filière emballage.
La mauvaise utilisation des produits par certains clients africains qui ternissent involontairement la réputation des produits Knauf. Pour pallier à ce problème, l'entreprise envoie régulièrement des démonstrateurs chez ses clients afin de leur prescrire comment utiliser les produits. Il peut s'agir aussi d'inspecter les chantiers pour s'assurer que les produits sont correctement utilisés. Par ailleurs, chaque nouvelle exportation est accompagnée d'un guide d'utilisation. En procédant ainsi, Knauf veut se différencier par la qualité de ses produits mais aussi par les services après-vente fournis à ses clients. Nos interlocuteurs notent que ce problème de la mauvaise utilisation des produits de Knauf a été rencontré aussi au début chez les utilisateurs algériens, ce qui a poussé le groupe à se lancer dans la formation et la sensibilisation des acteurs du bâtiment (architectes, entreprises et maîtres d'ouvrage) aux nouvelles techniques développées localement par le groupe Knauf, à la mise en œuvre des plaques de plâtre, ainsi qu'à l'application des enduits. Pour mener à bien cette démarche, deux centres de formation ont été créés, le premier en 2007 sur le site même de l'usine de Fleurus, et le deuxième en 2008 à Alger[28], permettant ainsi la formation de plus de 1000 personnes par an.
Ces entretiens ont permis aussi de déceler les risques d'exporter vers l'Afrique les plus palpables :
Retard de rapatriement de la devise : Par rapport aux années précédentes, la réglementation qui régit ce mouvement a connu une amélioration significative en rallongeant les délais de rapatriement de 180 à 360 jours, toutefois, les risques d'un retard de transfert demeurent d'actualité. Il a été estimé que cette réglementation est à caractère dissuasif et que la Banque d'Algérie se doit d'être en adéquation avec la réalité du marché. Il a été souligné par ailleurs que la dévaluation du dinar a eu un avantage concurrentiel sur les produits Knauf dans la mesure où le prix du produit sur le marché africain est devenu moins cher.
Situation sécuritaire de quelques pays africains.

Conclusion

À travers la présentation de Knauf Algérie, nous avons constaté que cette entreprise adopte une démarche qui a pour objectif de s'accaparer d'un marché. Cette démarche qui s'inscrit dans le temps a commencé en 2006 par l'acquisition du complexe des plâtres de Fleurus, un complexe que le groupe allemand Knauf, 30 années auparavant, l'avait construit, à travers les accords « clés en main ».
Cette démarche s'appuie en partie sur ce que Williamson (1985)[29] nomme l'opportunisme ex post puisqu'il y a difficulté de déterminer si Knauf a bien respecté ses engagements lors de l'acquisition de la plâtrerie de Fleurus. Des éléments comme le montant dérisoire de la cession, le non-respect de la procédure de la cession d'une entreprise publique, la situation conflictuelle entre Knauf et les anciens travailleurs de la plâtrerie (capital humain), le non-respect de la convention en vigueur dans le domaine des attributions des indemnités, le dépôt en ferraille d'un équipement neuf, les poursuites en justice contre d'anciens cadres du complexe, montrent l'existence d'un comportement opportuniste.

Quant aux stimuli d'exportation, nous estimons qu'ils sont d'ordre général, alors que d'autres sont propres à une entreprise étrangère implantée dans un pays en voie de développement. Les exportations de Knauf Algérie vers l'Afrique ont pour objectif principal de répondre à la stratégie "expansionniste" de Knauf international. D'ailleurs, la création de Knauf Egypte n'est pas perçue par les cadres algériens comme une émergence d'un concurrent potentiel. Il s'agit plutôt d'une répartition d'un grand territoire en plein expansion, à savoir l'Afrique, entre deux filiales du groupe Knauf.

Il reste que les exportations de l'entreprise Knauf Algérie ne sont pas le résultat d'un arbitrage entre deux marchés, local et étranger. En 2018, les exportations des plaques de plâtre ont connu une baisse pour être utilisées dans l'extension de l'usine mère (Fleurus). Cet investissement portera la capacité de Knauf Algérie à 40 millions de M^2 dès 2019 et permettra de répondre à la demande grandissante du marché local pour les plaques en plâtre. Cette stratégie confirme donc les postulats de la théorie de Stafan Linder (1966) selon lesquels les firmes produisent d'abord pour leur marché domestique et les exportations sont appréhendées qu'en termes de commerce de surplus. Ce dernier est une réponse à un besoin qui se manifeste à l'étranger pour le bien ainsi produit et, donc, à la perspective de profit qui en découle.

Dans cette perspective de la vente du surplus en Afrique, Knauf Algérie n'hésite pas à profiter des dispositifs de l'Etat mis à la disposition des exportateurs. Etant donné que Knauf est un opérateur économique important dans le domaine des exportations, il veille à ce que sa relation avec les organismes facilitateurs soit bien évidente en entretenant régulièrement sa relation avec le FSPE et l'ALGEX conformément à la réglementation régissant le commerce extérieur.

Enfin, les actions spécifiques entreprises par Knauf Algérie pour faire face aux obstacles rencontrés, révèlent qu'il est important de prendre en compte le contexte dans lequel l'entreprise se développe. Un contexte relatif au pays sur lequel elle se situe et au pays vers lequel elle oriente ses exportations. Par ailleurs, Notre étude de cas confirme le travail de St-Pierre J. et al. (2017)[30] qui affirme que l'exportation est une histoire de prise d'opportunités et de dépassement d'obstacles.

Références bibliographiques :

Amelon, J.-L., Cardebat, J.-M. (2010), *Les nouveaux défis de l'internationalisation : Quel développement international pour les entreprises après la crise ?*, De Boeck, 2010.

Amroun, S., Rahmani, Y. (2016), « Les facteurs déterminants des PME exportatrices en Algérie : le cas des PME de la wilaya d'Oran », *Revue algérienne d'économie et gestion*, Vol. 9, Numéro 1, pp. 45-64.

Arteaga-Ortiz, J., Fernández-Ortiz, R. (2008), « Des obstacles à l'exportation chez les petites et moyennes entreprises : Une proposition intégrative », *Revue internationale P.M.E*, Vol. 21, Numéro 2.

Bilkey, W.J., Tesar, G. (1977), « The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms ». *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, Issue 1, pp. 93-98. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490783

Cheriet, F. (2010), « Modèle d'Uppsala et implantation des firmes multinationales agroalimentaires. La présence de Danone en Algérie », *Revue française de gestion*, Numéro 201, pp. 45-64.

Gagnon, Y.C. (2012), « L'étude de cas : comme méthode de recherche », 2ème édition, presse de l'Université du Québec, 142 pages. L'aperçu de ce livre est disponible sur le site suivant : file:///C:/Users/taibainfo/Downloads/l-etude-de-cas-comme-methode-de-recherche-2e-edition.pdf

Gwendoline, M. (2015), *Les facteurs de succès des PME exportatrices vers les pays émergents*, Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières disponible sur : http://depot-e.uqtr.ca/7689/1/031014233.pdf

Kahiya, E.T., (2013), «Export barriers and path to internationalization: a comparison of conventional enterprises and international new venture». Journal of International Entrepreneurship, Vol. 11, N° 1, p. 3-29.

Leonidou, L.C. (1998), **«** Factors stimulating export business: An empirical investigation », *Journal of Applied Business Research*, Vol. 14, Number 2, pp. 43-68.

Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S. (1996), « The export development process: An integrative review of empirical models », *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, Issue 3, pp. 517-551.

Leonidou, L.C. (2004), « An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development », *Journal of small business management*, Vol. 42, Issue 3, pp. 279-302. https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00112.x

Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S., Palihawadana, D., Spyropoulou, S. (2007), « An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implications for policy-makers », *International Marketing Review*, Vol. 24, Number 6, pp.735–770. doi: https://doi.org/10.1108/02651330710832685.

Meier, O., Meschi, P.-X. (2010), **«** Approche Intégrée ou Partielle de l'Internationalisation des Firmes : Les Modèles Uppsala (1977 et 2009) face à l'Approche "International New Ventures" et aux Théories de la Firme », Management international, Vol. 15, Numéro 1, pp.11-18. http://id.erudit.org/iderudit/045621ar

Josée St-Pierre, (2009), *Mondialisation et internationalisation des PME : l'internationalisation des activités comme solution*, Document de réflexion et compte rendu de discussions avec des dirigeants de PME manufacturières, Juillet 2009.

Josée St-Pierre, Martine Boutary, Tinasoa Razafindrazaka, Marie-Christine Monnoyer., (2017), « Économies en développement et internationalisation des PME : le cas de Madagascar », 7ième ATLAS-AFMI, Antananarivo, Madagascar. ffhal-01703465f.

Liste des références :

[1] Statistiques du commerce extérieur de l'Algérie. Disponible sur le site électronique suivant : http://www.douane.gov.dz/pdf/r_periodique/Ann%C3%A9e%202017.pdf

[2] Statistiques déclarées par M. Chafik Chitti, Directeur Général d'ALGEX. Voir pour plus de détails le site suivant : https://www.algerie-eco.com/2017/04/18/lancement-officiel-dun-comptoir-commercial-algerien-senegal/

[3] Exportations algériennes vers l'Afrique, El Watan, 3 décembre 2016

[4] Exportations algériennes vers l'Afrique, op. cit.

[5] Gwendoline, M. (2015), Les facteurs de succès des PME exportatrices vers les pays émergents, p.30.

[6] Leonidou, L.C. (1998), «Factors stimulating export business: An empirical investigation», Journal of Applied Business Research, V. 14, Number 2, p.49.

[7] Arteaga-Ortiz, J., Fernández-Ortiz, R. (2008), «Des obstacles à l'exportation chez les petites et moyennes entreprises : Une proposition intégrative», Revue internationale P.M.E, Volume 21, numéro 2, p. 15. Cette explication est présentée par les auteurs en se référant à l'étude de Kotabe et Helsen, (1998), Global Marketing Management, New York, N.Y., John Wiley & Sons.

[8] Cité par Arteaga-Ortiz, J., Fernández-Ortiz, R. (2008), op.cit., p.14.

[9] Gwendoline, M. (2015), op. cit., p.40.

[10] Gwendoline, M. (2015), op. cit., pp. 38-39.

[11] Les pays concernés par les recherches sont : Tanzanie, Botswana, Ghana (pays étudié 2 fois, en 2013 et en 2014), Nigéria, Afrique du Sud, Uruguay, Maroc, Malaisie. La dixième recherche concerne un ensemble de firmes Africaines. Voir, Josée St-Pierre et al., (2017), p.24.

[12] En 1932, Karl et Alfons KNAUF, deux jeunes frères ingénieurs des mines, fondent la Gebruder Knauf, spécialisée dans l'exploitation du gypse. Dès 1958, cette société se lance dans la production industrielle de plaques de plâtre. Dix-neuf ans après, soit en 1977, Knauf s'implante pour la première fois à l'étranger en acquérant une usine de laine de verre aux États-Unis. En 1984, elle poursuit son implantation à l'étranger et s'installe en France. Deux ans plus tard, elle se lance dans l'activité plastiques et emballages. En 2017, KNAUF est présent avec des installations de production et des organisations de vente sur les cinq continents, soit dans plus de 80 pays et sur plus de 220 sites. Ce groupe représente à travers le monde quelques 26 000 employés et un chiffre d'affaires de plus de 6 milliards d'euros. Cette internationalisation s'est accompagnée d'une diversification continuelle des activités de la société. Grâce à sa politique d'innovation et à des partenariats judicieux, Knauf a en effet pu étendre son offre bien au-delà des enduits et plaques de plâtre. A titre d'exemple, Knauf Insulation occupe aujourd'hui le troisième rang mondial dans la production de laine de verre. Le groupe KNAUF est le premier producteur européen de plaque de plâtre et le premier transformateur mondial de gypse. Voir pour plus de détails : http://www.knauf.be/fr/notre-entreprise/a-propos-de-knauf/histoire

[13] Un centre de perfectionnement pour accompagner le développement du BTPH
Knauf Plâtres Fleurus. Article de presse disponible sur le site suivant : https://www.djazairess.com/fr/latribune/46

[14] Ouguenoune, H. (2015), « La politique de promotion et d'attraction de l'investissement en Algérie », Thèse de doctorat publiée sur le site électronique suivant : https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01172734/document

[15] Djelouat, N., « Heureusement qu'il y a la règle 51/49 », El Watan, 07 décembre 2014. Pour plus de détails, voir le site suivant : https://www.algeria-watch.org/fr/article/eco/regle_51_49.htm (date de consultation le 01/06/2018)

[16] Privatisation du Complexe des plâtres de Fleurus
156 travailleurs, victimes d'une supercherie! Article disponible sur le site suivant : https://www.djazairess.com/fr/voixoranie/62010

[17] Cession du complexe plâtrier de Fleurus : L'ex-représentant de Knauf sous mandat de dépôt, Le Quotidien d'Oran, le 05 - 05 – 2012. Article disponible sur le site suivant : https://www.djazairess.com/fr/lqo/5167765

[18] Cession du complexe plâtrier de Fleurus : L'ex-représentant de Knauf sous mandat de dépôt. Op. cit., https://www.djazairess.com/fr/lqo/5167765

[19] « Quand il y a transfert des ressources du public au privé, les Américains te disent que c'est là où la corruption se développe le plus. Ils ajoutent: C'est dans le privé qu'il y a le plus de corruption qui est moindre dans le public » (voir Keneth J. Meier, Gregore C.Hill (2007), Bureaucracy in the twenty-first century, in EwanFerly). Cité par Djelouat N., op. cit., El watan

[20] Privatisation du Complexe des plâtres de Fleurus
156 travailleurs, victimes d'une supercherie! Op. cit., https://www.djazairess.com/fr/voixoranie/62010

[21] Une nouvelle unité de production de plaques de plâtre projetée, dans le Maghreb le 19 - 03 – 2008. https://www.djazairess.com/fr/lemaghreb/9170

[22] Il s'agit d'une acquisition qui a permis au groupe Knauf de se doter d'une filiale en Égypte. Le nombre des employés est entre 50 et 100.

[23] À titre d'exemple, selon le Bureau Business France de Johannesburg (2018), avec une augmentation prévue de la population de 13,6 % à l'horizon 2040 (63 M d'habitants), l'Afrique du Sud doit relever d'importants défis en termes de construction de logement, d'urbanisation et d'infrastructures. Le parc de bâtiments existant comporte 6,7 M de propriétés, dont 5,9 M sont résidentielles (dont 60 % se trouvent

dans les 8 plus grandes municipalités du pays). D'ici à 2019, il est prévu de construire 1,5 M de nouveaux logements. Pour plus de détails, voir le site suivant : https://export.businessfrance.fr/afrique-du-sud/001B1801480A+le-marche-du-batiment-en-afrique-du-sud.html

[24] Gagnon, Y.C. (2012), « L'étude de cas : comme méthode de recherche », 2ème édition, presse de l'Université du Québec, p. 2.

[25] http://www.knauf.com.tn/fr/knauf-en-tunisie

[26] Nous retenons à ce niveau les études suivantes ayant traité les obstacles à l'exportation : عامر ملايكية ، عراقيل تصدير المنتجات غير نفطية في الجزائر: دراسة ميدانية لمدراك مديري الشركات المصدرة (2017). Revue des réformes économiques et intégration dans l'économie mondiale. Volume 12, numéro 24, pp. 170-186. https://www.asjp.cerist.dz/en/article/34125. Gachi, F., Rahmani, Y. (2018), « Facteurs explicatifs de l'activité Export vers l'Afrique », Revue Nour des études économiques, numéro 7, pp. 253-269.

[27] À ce niveau, on fait référence au concept utilisé par Michael Porter.

[28] Le centre d'Alger a coûté 70 millions DA, dont 20% venant de l'Etat allemand, dans le cadre d'une coopération algéro-allemande. Pour plus de détails, voir : https://www.djazairess.com/fr/lemaghreb/22257

[29] http://www.institut-numerique.org/ii12la-theorie-des-couts-de-transaction-tct-502f7b6560448

[30] Josée St-Pierre, Martine Boutary, Tinasoa Razafindrazaka, Marie-Christine Monnoyer. « Économies en développement et internationalisation des PME : le cas de Madagascar ». 7ième ATLAS-AFMI, 2017, Antananarivo, Madagascar. <hal-01703465>