

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université de Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Economique, Commerciales et Sciences de
Gestion



Département des Sciences de Gestion



Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Science de Gestion

Option : Management Stratégique

Thème

Essaie d'analyser du processus d'internationalisation de
l'entreprise

SONATRACH GCB

Présenté par :

M^{elle} IRATNI Yamina.
M^{elle} MILOUDI Thanina

Encadré par :

Mme. MATMAR DALILA

Devant le jury :

Président: Mr. MAHMOUDIA Mehenna. MAA. UMMTO.

Examineur : Mr. OUBAZIZ Said. MAA. UMMTO.

Rapporteur: Mme. MATMAR DALILA. Professeur UMMTO.

Année universitaire : 2021_2022

Remerciements

*On remercie Dieu, le tout puissant de nous avoir donné la force et la volonté
d'accomplir ce travail.*

*On tiens d'abord aussi a remercier notre promotrice, Mme MATMAR dalila,
pour la confiance qu'elle nous a acordée en acceptant de diriger ce travail,
pour les précieux conseils ainsi que le temps qu'elle a bien volue nous
consacrer a suivre et réaliser ce travail .*

*On remercie également les membre de jury à savoir Mr ZERKHEFAOUI LYES
ainsi que Mr MAHMOUDIA MEHENNA, pour l'honneur qu'ils nous font
en acceptant d'évaluer ce travail.*

Ainsi qu'à l'ingénieur Mr. HAROUCHE YACINCE pour son aide précieuse

*Nos reconnaissances vont également à l'ensemble du personnel du
département « Plannification et Contrôle de Gestion » de l'entreprise GCB, de
nous avoir bien reçu au sein de leur structure, plus particulièrement Mme
DIDOUS R et le directeur SPE Mr BENOUALI R pour leurs patiences, et le
temps qu'ils nous ont tout deux accordé .*

*On exprime notre gratitude à tous celles et ceux qui ont contribué de prés ou de
loin à la concrétisation de ce tarvail.*

On terminera nos remerciements par les personnes qui nous sont chères :

Nos Deux Familles Respectives



Dedicaces

Je dédie ce mémoire :

*A mes chers parents, qui ont toujours été à mes côtés et qui m'ont
encouragés et soutenu depuis le début.*

A ma chère tante Tounsia

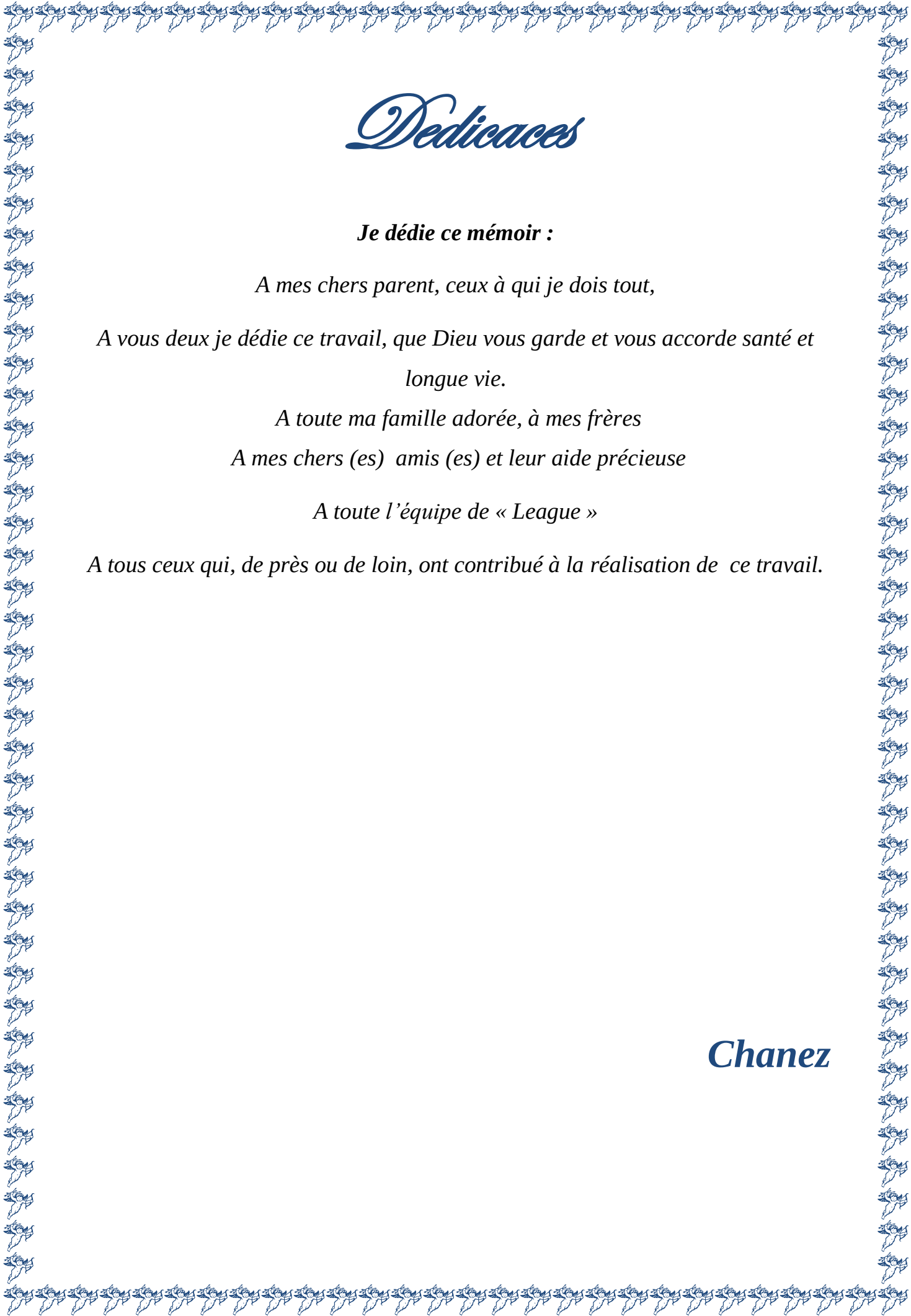
A mon frère adoré Mhend,

A ma sœur Tiziri

A mes chers amis Mina, Sousou, Yasmine

*A tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de
ce travail.*

Tina



Dedicaces

Je dédie ce mémoire :

A mes chers parent, ceux à qui je dois tout,

*A vous deux je dédie ce travail, que Dieu vous garde et vous accorde santé et
longue vie.*

A toute ma famille adorée, à mes frères

A mes chers (es) amis (es) et leur aide précieuse

A toute l'équipe de « League »

A tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail.

Chanez

Liste d'abréviation

Liste d'abréviation :

Liste d'abréviation :

AID : Association Internationale de Développement

DAS : Domaine d'Activité Stratégique

DTI : Division International du Travail

DRH : Direction des Ressources Humaines

EURL : Sociétés Unipersonnelles à Responsabilité Limitée

OLI : Ownership, Localization, Internalization.

PESTEL : Politique, Economique, Sociologie, Technologie, Légaux.

PME : Petite et Moyen Entreprise.

R&D : Recherche et Développement.

RH : Ressource Humaine

SI : System d'information.

SDI : Stratégie d'Internationalisation.

SP : stratégie de planification.

SPA : Société Par Action.

SWOT: Strengths (Forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunities), Threats (menaces).

TIC : Technologies de L'information et de la Communication.

Liste des figures et tableaux

Liste des figures et tableaux

❖ *Liste des figures :*

Figure N°01 : Les trois niveaux objectif dans l'entreprise.....	08
Figure N°02 : Les type des firmes selon M. Porter	12
Figure N°03 : Les dimensions de l'internationalisation des PME manufacturières.....	17
Figure N°04 : les caractéristiques des trois écoles de pensée dans la théorie de l'internationalisation.....	18
Figure N°05 : Les phases de la progression de l'engagement international de l'entreprise....	19
Figure N°06 : stade du cycle de vie du produit	25
Figure N°07 : Facteurs de succès de l'internationalisation des PME.....	50
Figure N°08 : Processus d'internationalisation de STS (1976-200)	81
Figure N°09 : Le carré de la compétitivité	110
Figure N°10 : Les déterminants de la compétitivité.....	116
Figure N°11 : La chaine type de valeur, ...	126
Figure N°12 : les cinq forces concurrentielles de M. Porter	128

❖ *Liste des tableaux :*

Tableau N°01 : forces et faiblesses des stratégies internationales	71
Tableau N°02 : Compétences-clés des membres fondateurs de STS (1975-1989)	85
Tableau N°03 : Compétences-clés du Conseil d'administration de STS (1990-2002) .	86
Tableau N°04 : Influence des réseaux dans le processus d'internationalisation de STS	90
Tableau N°05 : Définition de la compétitivité de l'entreprise	110

Sommaire

Sommaire

Introduction générale.	01
------------------------------------	-----------

Chapitre I : Approche théorique et Conceptuel de la stratégie d'internationalisation

Introduction du premier chapitre.....	05
Section01 : Généralités sur l'internationalisation	06
Section 02 : Revue de littérature sur l'internationalisation	19
Section03 Les atouts et obstacles de l'internationalisation	46
Conclusion :	68

Chapitre II : Les Stratégies et Marchés d'Internationalisation

Introduction :	69
Section 01 : Stratégies et modalités d'internationalisation	70
Section 02 : La démarche d'internationalisation des entreprises	96
Section 03 : La compétitivité à l'international	109
Conclusion	133

Chapitre III : Analyse et Diagnostic de GCB

Section 01 : Présentation de GCB :	134
Section 02 : Diagnostique interne et étude de marché	137
Conclusion.....	156

Conclusion générale.	157
----------------------------------	------------

Bibliographie.

Sitographie et revues.

Introduction générale

Introduction générale

Devant un monde en changement constant, à une économie dynamique et croissante, et à un marché submerger par la concurrence, beaucoup d'entreprises dans certains secteurs d'activité caractérisés notamment par l'importance de leurs investissements industriels, se voit dans l'obligation de s'internationaliser depuis maintenant de nombreuses années, l'adoption d'une stratégie d'internationalisation est relativement aisé à réaliser, puisque ce n'est que par l'internationalisation voire la mondialisation de leurs activités que les entreprises peuvent être compétitives pour atteindre l'Echelle Critique.

De nombreux écrits tels que livres, essais, articles, et autres ont, pendant très longtemps, nourrit une littérature de plus en plus abondante sur ce phénomène qu'est la mondialisation et tout ce qui l'entoure tant de près que de loin. Un phénomène favorisé d'une part par l'ouverture de nombreux espaces économique et d'autre part, par les échanges internationaux offrant ainsi aux organisations divers opportunités.

Ce dernier, à savoir l'internationalisation, est expliqué par différents économistes et théoriciens par la recherche des organisations pour plusieurs avantages comme le besoin de faire suivre à leurs produits un cycle dit international de vie, de ce qu'on appelle « l'optimisation fiscal », voir même pour l'obtention d'un avantage compétitif, et bien d'autre.

Si on prend comme en exemple une entreprise Algérienne, nous pouvons citer l'une des plus connue à savoir CEVITAL, qui s'est internationalisé en rachetant notamment les produits Français OXXO en Mai 2013, et Fagor Brandt en Juin 2014.

L'entreprise « SONATRACH » porte beaucoup d'intérêt car notre économie? Algérienne est une économie dite 'Rentière' oscillant entre 96% et 98% des recettes en devises des hydrocarbures du pays. La **SONATRACH** est une compagnie pétrolière et gazière algérienne, créé le 31 décembre 1963. C'est un acteur majeur de l'industrie pétrolière, surnommé le « Major Africain ».

SONATRACH a été nommée première entreprise en Afrique et ce, avec un chiffre d'affaire trois fois supérieur à celui du « Old Mutual » qui lui fut classée second du classement. ?

Introduction générale

Il est tout fois important de souligner que l'internationalisation d'une quelconque entreprise ne touche pas seulement les grandes entreprises mais également les PME nonobstant leur moyen financier assez modeste, et peut importer le secteur d'activité (qu'il soit primaire ou secondaire), que l'entreprise soit ou non dans un pays développé, voir en voix de développent, etc. Elles peuvent toutes inspirer à un engagement vers l'extérieur, et potentiellement décrocher une ou des positions importantes et influentes comme cela fut pour les sociétés asiatiques sur le marché international.

1. Objet du mémoire :

Nous allons dans cet écrit nous intéresser au cas d'une organisation Algérienne à savoir, **La Société Nationale de Génie Civil et Bâtiment par abréviation« La GCB »**, cette dernière est une société issue de la restructuration du groupe internationale« **Sonatrach** », créée par décret présidentiel portant le n° 81-173 du 1^{er} Aout 1981 soutenant la création de l'entreprise nationale de génie-civil et bâtiment, qui par la suite fut érigée en Société par actions et ce, depuis Juillet 1998 avec un capital social de plus de 7 630 Millions de DA.

GCB opère dans les différents corps de métier de génie-civil :

- L'Engineering et Procurement.
- Les Terrassements en grande masse.
- La Construction en charpente métallique et chaudronnerie.
- Les Plates-formes de forage et pistes d'accès.
- Le Génie-civil industriel des grandes installations pétrolières et gazières.
- Les Travaux de canalisation.
- Les réalisations des routes et autoroutes.
- Les réalisations de pistes d'atterrissage et aérodromes.
- Les ouvrages hydrauliques et transferts.
- Le Bâtiment et VRD.
- Le Génie-civil ferroviaire.

2. Problématique :

Dans cette perspective, nous allons tenter de répondre à la problématique suivante : La société GCB peut-elle s'internationaliser, et pourra-elle être compétitive ? Autrement dit, quelles sont les stratégies appliquées par la GCB pour faire face aux contraintes suivantes :

- Les barrières culturelles;
- La régionalisation des opérations, interventions, et des démarches;
- Un marketing digital axé et orienté exclusivement sur le.s client.s ;
- La gestion des risques des employés ;
- Des partenariats solides et à long terme ;
- L'économie du pays près COVID.
- Adaptation aux processus entièrement digitaux ;

3. Hypothèses :

Ces problématiques, voir même, ses interrogations, nous ont conduits à formuler les hypothèses suivantes :

- La stratégie d'internationalisation est une stratégie nécessaire pour la société GCB pour plusieurs raisons, mais saura-t-elle être compétitive
- Les entreprises désirant exporter ou gagner des parts des marchés à l'étranger doivent suivre tout un processus pour y aboutir.

4. Méthodologie de recherche :

Maintenant que la problématique ainsi que les principales questions de recherche à savoir les hypothèses de recherche furent déterminées, il ne reste plus qu'à concevoir une méthodologie de recherche propre à apporter une analyse et des réponses à ces questions.

D'un point de vue purement méthodologique dans le cadre de notre recherche, la méthode de recherche choisie est celle de « l'analyse documentaire », justifiée par le fait que nous avons préféré mener :

- Une 'Recherche' dite documentaire pour étudier les différents aspects théoriques sur l'internationalisation des entreprises nationales « Algérienne »

Introduction générale

➤ Une ‘Analyse’ documentaire de l’ensemble des données et informations recueillies sur notre étude de **La Société Nationale de Génie Civil et Bâtiment par abréviation « La GCB »**

5. Structure du mémoire:

Afin d’être dans la capacité de pouvoir analyser la problématique de recherche citer précédemment dans cette introduction, ce mémoire sera scindée en trois (03) chapitres bien distincts. Les deux premiers traiteront des aspects purement théoriques de l’internationalisation des organisations. Le dernier, à savoir le troisième chapitre correspondra exclusivement au recueil des données

Chapitre I :

*Approche théorique et Conceptuel de la
stratégie d'internationalisation*

Introduction du premier chapitre

L'internationalisation des entreprises n'est pas un phénomène nouveau. Elle est liée à la mondialisation, à l'émergence du commerce international et à la diversité des échanges entre les pays. Plusieurs économistes proposent diverses théories pour justifier le développement international des firmes. L'internationalisation des organisations est un phénomène qui, avec le temps, s'est développé et transformé avec l'évolution des besoins et la recherche des organisations (par organisation on vise ici les entreprises et sociétés) pour l'acquisition de nombreux nouveaux avantages au niveau des marchés à l'extérieur, les plus connus sont notamment comme suit :

- Trouver de nouveaux relais de croissance, de nouvelles opportunités ainsi que de nouveaux fournisseurs ;
- Diversification des sources de revenus de l'entreprise ;
- L'obtention et la fidélisation de nouveaux clients à l'extérieur ;

Dès la Seconde Guerre mondiale, le nombre de ces entreprises s'accélère et augmente dans le monde entier, et même les théoriciens et les organisations sont très intéressés pour chercher une explication à ce nouveau phénomène. Depuis quelques années, à savoir, ces dernières années décennies, il y a eu plusieurs études pour chercher à définir quels été les processus d'internationalisation et quel étaient les facteurs de l'internationalisation et comment les identifier, sans oublié les facteurs qui faisaient obstacles à leur évolution à l'extérieur.

Ce premier chapitre sera consacré uniquement aux généralités, il aura pour but de mettre en avant les différents éléments tels que des définitions.

Section01 : Généralités sur l'internationalisation

1 Définitions des concepts de base :

Avec la mondialisation de l'économie et l'internationalisation des organisations, c'est dernières s'accompagne par le transfert d'activités, de technologie et de ressources humaines du pays d'origine vers le pays d'accueil. Le développement international des firmes s'explique par d'autres phénomènes.

Pour cette raison, la mondialisation de l'économie, c'est-à-dire l'internationalisation, ne peut être décrite sans évoquer les entreprises multinationales et le phénomène de délocalisation des entreprises, qui sont les principaux acteurs de l'internationalisation.

1.1 L'entreprise :

La définition d'une entreprise, est marquée par son époque, en outre, elle dépend à la fois de la forme d'organisation du travail, la production à laquelle une époque s'est donnée, ainsi que l'analyse dite théorique de l'activité économique à cette époque-là. Parmi plusieurs approches d'entreprises, nous avons choisis une qui démontre l'évolution du concept de l'entreprise, qui est passé d'une entreprise "boîte noire" vers une entreprise de systèmes.

Une organisation quand elle est définie comme étant une unité sociale organisée pour atteindre des objectifs clairs et spécifiques. Elle suppose un objectif 'formel', une certaine répartition des tâches et des rôles, un système de communication, un mécanisme de prise de décision et un ensemble de règles d'évaluation des activités. Tandis qu'une entreprise est définie « l'entreprise est une unité économique autonome disposant de moyens humains et matériels qu'elle combine en vue de produire des biens et services destinés à la vente »¹, l'économiste français Jean-Baptiste Say a dit sur l'économie qu'elle n'était autre qu'une « science expérimentale » il voit l'économie comme la 'science de la richesse', il l'a décrit comme suit : « L'économie enseigne comment se forment et se consomment les richesses qui satisfont aux besoins des sociétés »². Une entreprise à but lucratif est là pour produire et vendre des biens et des services, elle désigne une entité, voir un agent économique, elle est à la fois une somme de moyens tant humains, intellectuels, industriels ainsi que financiers, et un centre de décision.

¹ « Economie d'entreprise », G.BRESSY et C.KONKUYT, 5^{ème} édition. 2000

² « Traité d'économie politique » J.B Say, édition 1984, 1966

1.2 La stratégie

a. Définition

La stratégie, elle consiste à déterminer la vision et la mission de l'organisation, de créer de la valeur et les décisions prises pour atteindre les objectifs fixés, exemple : comment allouer les ressources et les capacités comme humaines, techniques, financièrement, et matériellement ? Alain VAS avait décrit la stratégie en disant qu'une ³vision sans action reste un doux rêve, mais l'action sans vision est un cauchemar. Jour après jour, en tant que chef d'entreprise ou manager, vous êtes amené à prendre des décisions qui influencent le cours des activités de votre entreprise. Cette multitude de petites actions quotidiennes reflète généralement une stratégie d'entreprise, qu'elle soit planifiée ou parfois plus intuitive. Mais que signifie exactement « élaborer une stratégie » ? Avant de tenter une définition précise, essayez de réfléchir aux mots qui vous viennent en tête lorsque vous pensez au concept de stratégie. Voici quelques mots-clés qui y sont souvent associés : Long terme : la stratégie porte sur l'avenir à long terme de votre entreprise. La notion de temps peut varier selon l'industrie dans laquelle vous vous positionnez. Plan : la stratégie est un schéma directeur, une boussole qui donne la direction à votre entreprise, qu'elle soit de grande ou de petite taille, publique ou privée. But : l'objectif principal de votre entreprise, aussi appelé « vision stratégique », répond à la question que vous devez vous poser « vers où voulons-nous aller ? » Cette vision se décompose en objectifs stratégiques concrets qui se déclinent dans les différents départements de votre entreprise.

Métier : le métier ou la « mission stratégique » de votre entreprise répond à la question « que faisons-nous ? »,

« Quelle est notre raison d'être ? ». Diagnostic : la stratégie porte aussi sur la capacité de mener un diagnostic, de faire un état des lieux du contexte dans lequel votre organisation évolue. Une stratégie étant un moyen non seulement de créer, mais aussi de diriger, de coordonner et de gérer un plan d'action pour atteindre des objectifs spécifiques à court voir à long terme. On distingue quatre types de stratégies globales :

- La spécialisation qui se caractérise par faire qu'une seule et unique activité
- La diversification où on réalise plusieurs activités qu'elles soient ou non liées ou
- L'intégration qui se résume à tout faire seul

3 « Stratégie d'entreprise », Alain Vas Collection : Les fondamentaux business, Éditeur : Dunod, (2020)

- L'externalisation à l'inverse de l'intégration c'est tout faire faire

M. PORTER quant à lui, voyait les choses autrement, dans la mesure où lui décrivait la stratégie comme étant :⁴ l'art de se construire des avantages durablement rentables par rapport à son environnement par la réduction de l'incertitude, des innovations, des verrouillages, son accroissement, des synergies, la flexibilité. Objet de l'entreprise tant dans la vie économique que sociale, la stratégie d'entreprise est aujourd'hui considérée comme une science, l'une des plus jeunes dans le domaine du management.

La stratégie d'internationalisation vise à s'ouvrir de nouvelles parts de marché à l'international en développant des opportunités de ventes commerciales. Il s'agit d'une stratégie de déploiement agressive. Il s'agit aussi de trouver un pôle de croissance sur des marchés historiques à faible rentabilité.

Mais, avant de parler de l'internationalisation d'une entreprise nous allons tout d'abord commencer par définir ce qu'est une internationalisation.

b. Les objectifs de la stratégie.

Toutes les entreprises, voir, de façon plus vaste, toutes les organisations, (quelle que soit sa nature à savoir : association, voir autre ; ou à son envergure), poursuivent un certains ensemble d'objectifs. Le schéma suivant, que l'on doit au célèbre Ansoff, montre que l'on peut faire un distinguo entre trois niveaux au sein d'une entreprise à savoir donc : 1- stratégique, 2- tactique, 3- opérationnel.

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



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

1 ⁴ Michael E. PORTER, "L'AVANTAGE CONCURRENTIEL", édition DUNOD, 1985

Depuis **Figure 01** qui représente les trois niveaux de types de décision, par ANSOFF nous distinguons bien trois types d'objectifs

a. Les objectifs stratégiques : engagent l'organisation sur le long terme et sont susceptibles d'influencer durablement sa performance, et ils définissent les grandes orientations. Tout cela relève de la direction générale.

b. Les objectifs tactiques : concernent l'encadrement et visent des effets sur le moyen terme

c. Les objectifs opérationnels : concernent quant à eux le court terme permettant l'application des grandes orientations. C'est l'affaire des directions opérationnelles.

1.3 L'internationalisation :

Nous allons approfondir la définition de l'internationalisation plus bas dans la seconde section, pour faire un bref rappel, nous allons nous appuyer sur la définition de Croucher lorsqu'il a dit : « La mondialisation est le processus de transformation des phénomènes globaux entraînés par une combinaison de forces économiques, technologiques, socioculturelles et politiques. »⁵, d'une part l'environnement économique actuel est remplie d'occasions ainsi que d'opportunités, cette mondialisation désigne un phénomène en constante évolution, ce dernier permet notamment aux entreprises de travailler plus aisément avec plusieurs pays différents.

En créant des accords entre les différentes parties prenantes, les échanges sont beaucoup plus fluides entre certains pays. Ajouter à cela, l'évolution technologique, notamment en ce qui concerne le domaine de la communication facilite grandement le processus des affaires internationales.

En effet, par l'ensemble de ces changements, l'internationalisation est un terme qui se retrouve souvent dans le plan d'affaire des entreprises.

L'internationalisation est un processus plus ou moins long en fonction de différentes variables, un processus connu pour être graduel, à travers duquel les organisations engagent des ressources notamment financière et accroît doucement les connaissances d'un marché étranger. D'autre part, À ce jour, de nombreux économistes n'ont jamais vraiment été à l'aise avec le concept de capital, qui appelle à une vision plus directe de l'organisation comme instrument de la mondialisation. Le concept même d'entreprise jette une ombre dans le discours économique. Cependant, utiliser les flux de capitaux comme porte d'entrée des

⁵Croucher, 2003

discussions sur la mondialisation permet de mettre en évidence la distinction entre la production (commerce et investissement) et les activités financières dans le processus d'intégration.

Maintenant, nous allons faire le distinguo entre les deux termes « internationalisation » et la « multinationalisation », nous usons du terme « multinationalisation » afin de décrire des phénomènes organisationnels. En résumé, la présence directe d'une entreprise à l'étranger en fait une entreprise dite multinationale, entraînant ainsi une restructuration stratégique mais aussi opérationnelle. L'internationalisation, quant à elle, désigne l'expansion géographique de l'activité, ou des activités d'une organisation à l'étranger. Par conséquent, nous emploierons ses deux formules telles des synonymes. Bien que celui de multinational soit probablement le mot le plus largement accepté par le grand public, le terme transnational est un mot à la mode sur Internet, et depuis 1974, diverses organisations ont utilisé ce terme de manière assez cohérente. Le préfixe "multi" signifie que l'entreprise a plusieurs nationalités, mais "trans" signifie "au-delà et croisé" selon Gérard d'Estaine de Bernis, d'où "trans". Le terme "national" est le plus couramment utilisé juridiquement.

Toutefois, pour bien saisir le terme d'« internationalisation », il est essentiel saisir les causes et les raisons qui poussent les organisations à savoir, les multinationales voir, les PME à choisir ce type de stratégie. Cela nécessite de revenir sur le concept de mondialisation et de s'y arrêter afin de le définir et de savoir, concrètement ce que sait.

L'internationalisation apparaît comme une donnée permanente des préoccupations stratégique de l'entreprise ; une forte concurrence qui s'internationalise et l'apparition de nouveaux marchés dans un nombre croissant de secteurs et d'activités, ce qui oblige l'entreprise à sortir du cadre national et adopter une démarche internationale.

Même si le développement à l'international est indispensable pour l'entreprise, cette décision nécessite de mener une réflexion, une méthode, réaliser un diagnostic avant l'action, et donc d'avoir une vision à long terme de l'entreprise et de son marché visé.

1.4 La mondialisation

Le professeur Charles W. L. Hill explique qu'il existe (02) deux types de mondialisation. Le premier désigne « la mondialisation des marchés » Cette mondialisation représente le rassemblement de marchés historiquement distincts, nationaux, en une place de

marché mondiale. La disparition des barrières commerciales a rendu possible cette mondialisation et offre donc la possibilité aux entreprises de vendre à l'international⁶.

Cette dernière (l'internationalisation) peut également répondre à la logique de rationalisation des coûts et ce, en délocalisant des activités jugées « non rentables » ou très peu vers des régions où les coûts de main-d'œuvre et les frais en tout genre sont très faibles. En réduisant le coût de certains processus ou changement de celui-ci dans la chaîne d'activité offshore, une partie de l'activité peut être conservée dans le géo-space historique. De manière générale, il vise à maintenir au niveau national des activités à forte valeur ajoutée nécessitant de nouveaux savoir-faire (R&D, marketing, etc.), à internationaliser l'outil de production, etc.

La mondialisation est un phénomène qui constitue la création d'un espace mondial tendant à supprimer les frontières nationales, et un processus multidimensionnel qui induit l'entreprise à se développer à l'international sous diverses formes d'internationalisation, qui sont relativement indépendantes, tel que les flux internationaux de capitaux, d'actifs productifs, de transfert technologique, les mouvements de migration et les mouvements de localisation des firmes ou en voie de multinationalisation...etc.⁷

D'ailleurs, depuis la fin de la seconde guerre mondiale, l'internationalisation est considérée la stratégie la plus développée, elle représente aujourd'hui une réalité inévitable qui s'impose à toutes les entreprises, indépendamment de leur taille et de leur secteur d'activité⁸.

1.5 Les firmes multinationales :

Pour les firmes (ou entreprises multinationales), elles ne sont pas seulement considérées comme des moteurs de l'internationalisation, mais aussi comme des entreprises qui poursuivent des stratégies de développement international en raison de la mondialisation.

Il faut savoir aussi que les organisations tel que l'Organisation pour la Coopération, le Développement Economique (à savoir l'OCDE) ainsi que l'ONU (ou l'Organisation des Nations Unies), déterminent « la multinationale d'une entreprise » en fonction de ses conséquences et de son impact sur le commerce et l'investissement dit mondial.

Pour l'OCDE une firme multinationale est : « Toute entreprise qui, indépendamment de sa forme juridique particulière, exerce un contrôle direct ou indirect sur les actifs possédés par

2 ⁶Charles W. L. Hill, **International Business**: Competing in the Global Marketplace

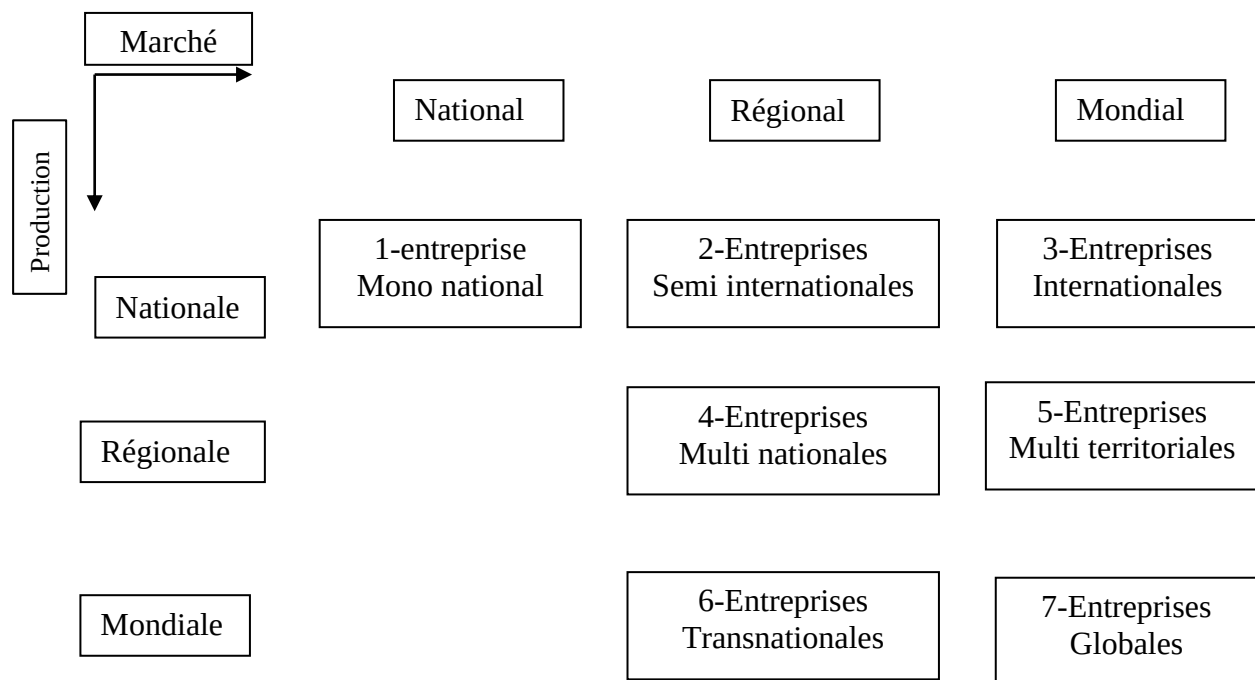
⁷GraicheL: "les formes d'implantation des firmes en Algérie: Objectifs et stratégies", thèse en vue de l'obtention du doctorat en science de gestion, Université de Tizi-Ouzou, 2012, p.06

⁸Amelon J, Cardebat J, op.cit, p.132.

une ou plusieurs entreprises situées dans des pays différents de celui ou cette entreprise a son siège social»⁹ L'ONU indique que la multinationale est comme de « grandes entreprises transnationales qui possèdent ou contrôlent des infrastructures de productions ou de services à l'extérieur du pays dans lequel elles sont basées »¹⁰

Michael Porter quant à lui, distingue sept (07) types d'entreprises, en fonction de la combinaison entre 'l'organisation de leur marché' et de leur 'production' (voir la figure 03)

Figure 02 : Les type des firmes selon M. Porter



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

1.6 La délocalisation :

Il s'agit d'une délocalisation, quand une entreprise réalise une nouvelle localisation, c'est-à-dire une entreprise qui fut localisée dans un pays donné, décide de mouvoir l'ensemble (voir une partie) de ses activités de production pour un autre pays.

Les mouvements de délocalisation des entreprises peuvent être considérés comme une caractéristique des économies nationales qui s'ouvrent aux échanges internationaux, cette décision de se délocaliser est prise souvent par les grandes firmes¹¹.

⁹Graiche L, op.cit.p15.

¹⁰Graiche L, op.cit.p15. (Comme la référence 09)

¹¹DuroussatM: "la mondialisation de l'économie", 2^{ème} édition, Ed Ellipses, 2005, p.70

Le développement de l'entreprise justifie parfois une délocalisation, soit pour réduire ses coûts de production et on parlera alors, d'entrepris à stratégie productive, soit par sa demande finale ce qui est le cas des entreprises à stratégie commerciale.¹²

2 Aperçu sur l'internationalisation des PME

Certains auteurs définissent l'internationalisation comme un processus d'engagement croissant des entreprises dans des opérations internationales¹³. Selon cette perspective, ce processus est vu comme un ensemble d'étapes qui permet aux entreprises de limiter les risques d'une internationalisation.

Pour d'autres auteurs¹⁴, l'internationalisation peut être vue comme un processus d'adaptation de l'entreprise aux contraintes de l'environnement international. L'adaptation passe ici par une reconfiguration des ressources de l'entreprise, de sa structure et bien sûr de sa stratégie.

2.1 Les dimensions de l'internationalisation des PME

D'un point de vue stratégique, l'internationalisation des PME n'est plus considérée comme un outil de satisfaction des besoins de croissance, mais vise également à assurer leur survie. Cette nouvelle perspective demande donc une redéfinition du concept d'internationalisation pour y intégrer d'autres dimensions que celles qui se concentrent principalement sur le développement des marchés, soit l'exportation¹⁵. La définition de l'internationalisation maintient la répartition géographique de l'activité économique au-delà des frontières nationales et les diverses stratégies que les entreprises ont développées pour trouver et être compétitives sur les marchés étrangers. Il s'agit d'adapter l'organisation aux contraintes et réalités de l'environnement mondial afin de maintenir ou d'améliorer ses performances.

Saint-Pierre¹⁶ distingue trois «dimensions» d'internationalisation, soit mercantile, technologique et organisationnelle. Ces dimensions ne sont pas exclusives les unes des autres, et chacune a ses propres motivations et finalités³. Elle note également les effets stimulants

¹²Bouveret-Rivat C, Mercier-Suissa C, op.cit, p.46-47.

¹³Welch L S and Luostarinen R, Internationalization: evolution of a concept, Journal of General Management, 1988, page 34

¹⁴Calof J, The relationship between firm size and export behaviour revisited, Journal of International Business Studies, Vol 25 N° 02, 1994, page 367.

¹⁵Saint-Pierre J, Mondialisation et PME : l'internationalisation des activités comme solution, Document de réflexion et compte rendu de discussions avec des dirigeants de PME manufacturières, Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises, Université du Québec à Trois-Rivières, Juillet 2009, page 09.

¹⁶Ibid

qu'elles peuvent avoir les unes sur les autres, tout comme l'a démontré Holmlund¹⁷ qui considère qu'importation et exportation vont souvent de pair.

2.1.1 L'internationalisation mercantile

Le premier aspect de l'internationalisation des entreprises, auquel on fait systématiquement référence lorsqu'on parle d'activités internationales, concerne les flux de marchandises. Il s'agit de votre capacité à capturer des parts de marché ou des opportunités de vente

Elle s'appuie sur les formes traditionnelles d'importations, d'exportations et de ventes, mais aussi sur les investissements directs étrangers et de plus en plus sur les sous-traitants internationaux.

L'export répond spécifiquement aux besoins croissants en conquérant de nouveaux marchés avec des produits existants ou adaptés. Diversification du risque économique en opérant sur des marchés aux cycles économiques différents, prolongation du cycle

La durée de vie d'un produit pour lequel d'importants efforts d'innovation, de recherche et de développement ont été consentis.

Son objectif est la sous-traitance, la délocalisation ou l'investissement direct à l'étranger.

Il s'agit souvent de pallier les carences du système de production domestique, où les matières premières ne sont pas disponibles selon les normes de prix et de qualité, les coûts de production sont trop élevés, notamment en termes de main-d'œuvre, ou de faire appel à un savoir-faire particulier. Ces stratégies d'internationalisation ne visent pas principalement à répondre aux besoins de croissance.

Mais il répond à des besoins d'efficacité et de compétitivité. Notamment en profitant des avantages qu'offrent certains pays en termes de coût et de qualité des ressources.

2.1.2 L'internationalisation technologique

Les activités de production des entreprises manufacturières sont de plus en plus affectées par les systèmes et les équipements.

Ou des pratiques empruntées à l'étranger qui définissent les normes du système industriel mondial. Internationalisation de relativement peu de technologies

¹⁷Saint-Pierre J et Perrault J-L, Motivations et déterminants de l'internationalisation de PME : témoignages du Liban, du Maroc, du Canada et de la France. L'entrepreneur et la PME algérienne face au défi de la mondialisation : enseignements des expériences internationales, Colloque international, Alger (Algérie), Mars 2009.

Elle adopte les standards internationaux de production et investit dans des équipements et technologies « performants » permettant une production flexible et de qualité, répondant aux exigences du commerce international ainsi qu'aux besoins des grands bailleurs de fonds.

Et de contribuer au développement de la technologie utilisée dans le monde entier pour ceux qui sont en avance sur le marché.

La recherche d'efficacité pousse souvent les PME à internationaliser leurs systèmes et méthodes de production, mais c'est aussi le fait que de tels systèmes ne sont pas disponibles sur le marché domestique. Cette internationalisation comprend

Les technologies venant de l'étranger augmentent souvent les capacités de l'entreprise car les qualifications du personnel pour les exploiter doivent être améliorées.

Saint-Pierre¹⁸ reproche la méconnaissance de l'internationalisation technologique comme si les décisions liées au système de production ne pouvaient être considérées aussi stratégiques pour l'économie que celles liées à l'espace de marché. C'est grâce à leurs technologies, à la performance de leurs système et stratégie de production et à leurs capacités d'apprentissage que les PME sous-traitantes, notamment, seront en mesure de réduire leurs coûts, d'innover continuellement et d'atteindre les standards de qualité requis dans des marchés ultra compétitifs favorisant, dès lors, leurs capacités à s'intégrer à des chaînes de valeur mondiales où ces normes sont les plus élevées.

Certains auteurs rappellent d'ailleurs l'importance de la capacité technologique de l'entreprise pour la réussite d'une stratégie d'internationalisation¹⁹

Pour ce là, Une étude de Perrault et Saint-Pierre²⁰ a été menée sur un échantillon de 357 PME.

Il montre clairement que les PME dotées de systèmes de production sophistiqués exportent une part importante de leurs produits vers certains marchés étrangers.

Un ensemble de compétences stratégiques qui leur permettent de prospérer dans des environnements incertains.

¹⁸Saint-Pierre J, Mondialisation et PME : l'internationalisation des activités comme Solution, op-cit, page 10.

¹⁹Prachantham S, Toward a knowledge-based conceptualization of internationalization, Journal of International Entrepreneurship, vol 3 N°1, 2005, page 39.

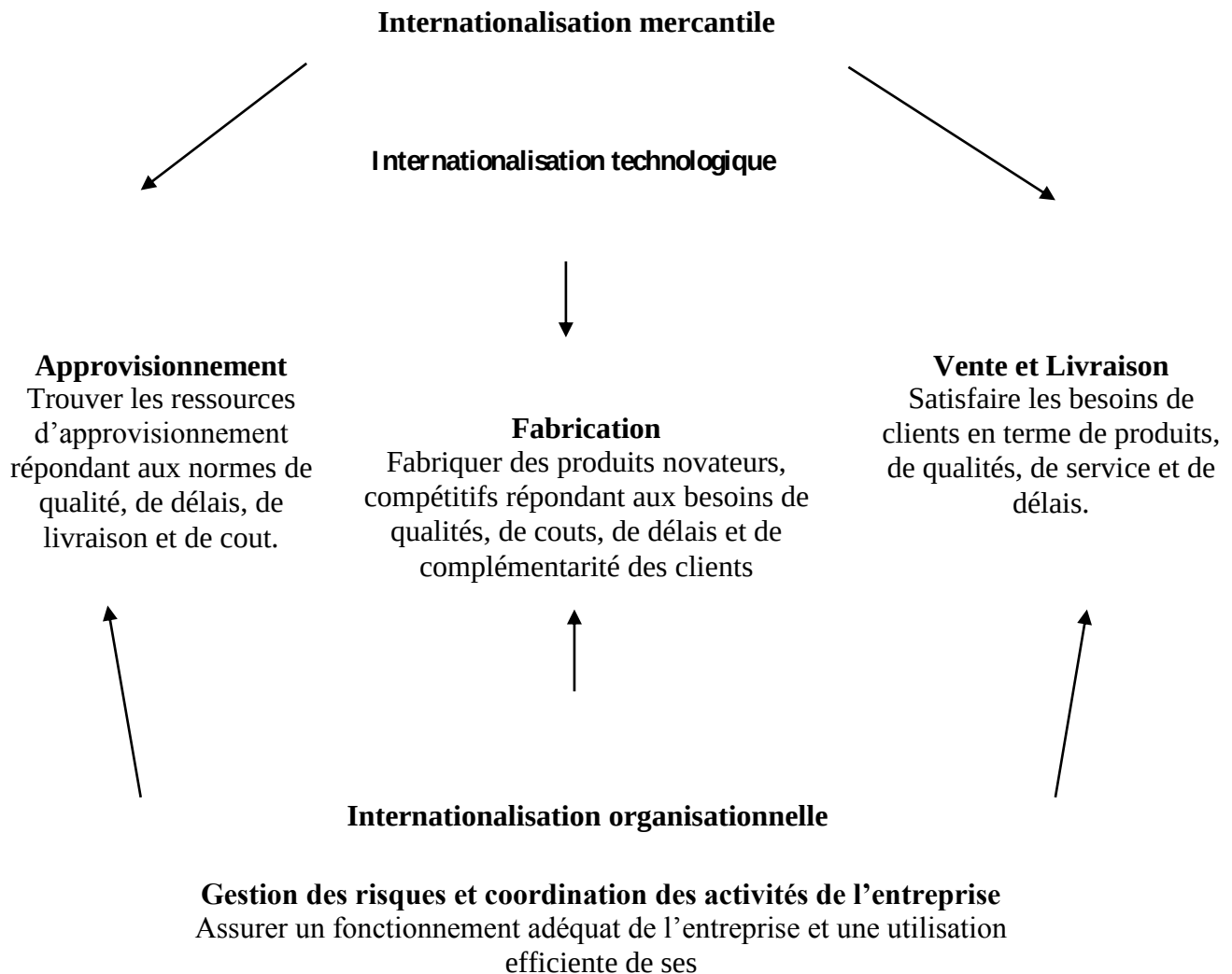
²⁰Saint-Pierre J et Perrault J-L, une analyse de l'articulation internationalisation-innovation dans les PME : de la métaphore du jazz à l'apologie de la clarinette, op-cit, page 05.

2.1.3 L'internationalisation organisationnelle

Les entreprises doivent «s'organiser» pour pouvoir être efficaces sur les marchés étrangers ou dans leurs relations avec des partenaires étrangers. Évoquons ainsi l'internationalisation organisationnelle qui vient en appui aux autres formes d'internationalisation. Cette dimension de l'internationalisation traduit, à des degrés divers, un objectif de contrôle de la valeur, mais aussi de gestion des risques. Ceci est abordé par plusieurs auteurs qui traitent des changements organisationnels induits par l'adoption d'une stratégie d'internationalisation évoquant l'importance des capacités organisationnelles à gérer les ressources et les activités dans des contextes plus complexes pour assurer leur réussite. Ces contextes provoquent l'embauche de personnel spécialisé, dont parfois du personnel immigrant, embauche requérant simultanément l'implantation de pratiques de gestion des ressources humaines adaptées; l'adoption d'horaires de travail différents; la mise à niveau des systèmes d'information et des activités de veille; l'utilisation de technologies de gestion plus sophistiquées pour répondre à des besoins plus complexes; compétences du personnel par de la formation continue; la création d'un service international; la mise en place de pratiques de gestion participative et de circulation d'information clé.

Ces trois aspects de l'internationalisation visent des objectifs spécifiques et on assiste dès lors à une grande diversité de comportements correspondant à des motivations différentes, ce qui traduit bien la réalité des PME que l'on peut observer dans des contextes variés. Alors que certaines PME opèrent dès leur naissance sur différents marchés internationaux, d'autres ne vendront jamais à l'étranger malgré une taille «jugée critique» par les pouvoirs publics et plusieurs avantages concurrentiels dont un produit distinctif.

Figure 03 : Les dimensions de l'internationalisation des PME manufacturières



Source: Saint-Pierre J, Mondialisation et PME : l'internationalisation des activités comme Solution, Document de réflexion et compte rendu de discussions avec des dirigeants de PME manufacturières, Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises, Université du Québec à Trois-Rivières, Juillet 2009, page 12.

3 La théorie de l'internationalisation des PME où « E.I.R.P » :

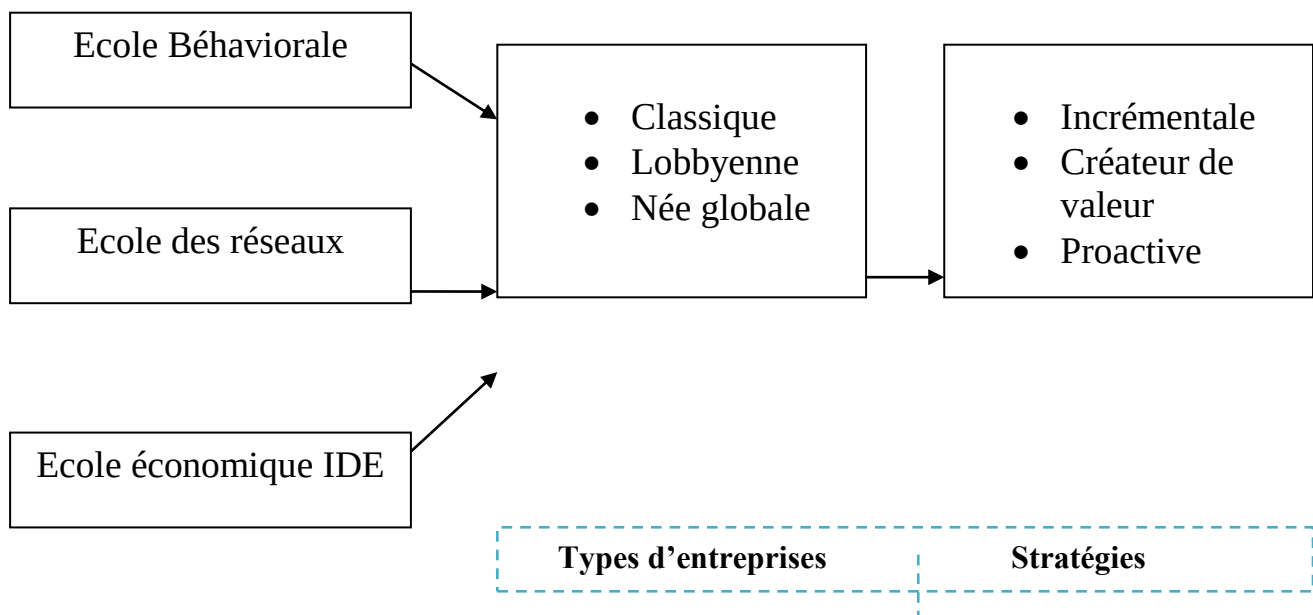
L'internationalisation des PME ou des entreprises « nées globales » (ou des « babies » multinationaux) est un phénomène tellement énorme et dynamique qu'il ne peut être facilement expliqué par une seule théorie (Jones et Wheeler). Selon l Mtigwe²¹, Le phénomène Jean des entreprises à internationalisation rapide et précoce (EIRP), qui a attiré l'attention des économistes et des chercheurs en sciences de gestion, ainsi que des gestions des

²¹Nadine LEVRATO & Maarouf RAMADAN, « la vulnérabilité des TPE dans un environnement mondialisé » colloque international, 11^e journée scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, INRPME-AUF-AIREPME, 27 au 29 mai 2009, (p1-17).

Vladimir ANDREFF, « les multinationales hors la crise », Edition Sycomore, Paris, 1982. (pp 42).

pouvoir publics depuis le début des années 1990, représente une approche holistique qui découle de l'examen d'un ensemble d'idées ensemble. Et enfin, la pensée économique utilisant la théorie des investissements directs étrangers. La figure 2 ci-dessous montre comment ces trois écoles travaillent ensemble pour aider à développer une théorie unifiée de l'internationalisation des petites et moyennes entreprises (PME)²² (EIRP).

Figure N°04 : les caractéristiques des trois écoles de pensée dans la théorie de l'internationalisation



Source : Nadine LEVRATO & Maarouf RAMADAN, « la vulnérabilité des TPE dans un environnement mondialisé »²³

Pour ce qui est de la démarche d'internationalisation d'une entreprise, le célèbre « Jean-Paul LEMAIRE » nous relève trois étapes pour le processus d'internationalisation, à savoir

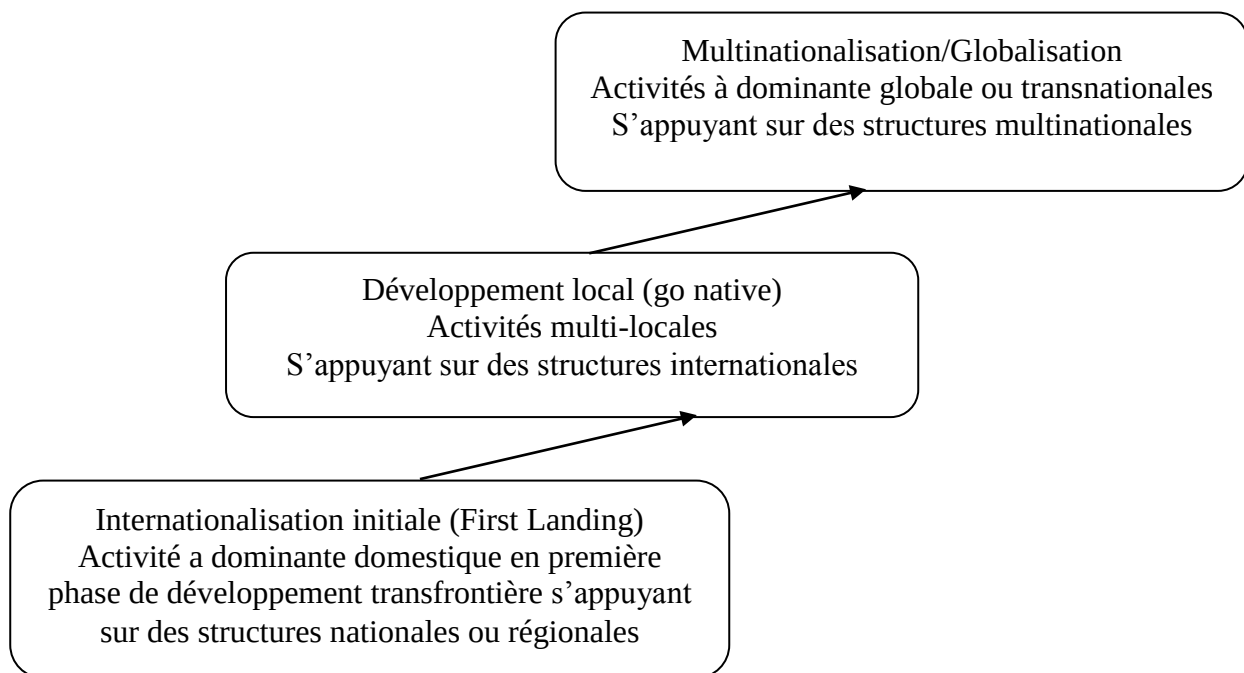
1. L'internationalisation initiale,
2. Le développement local ou multi local
3. **La multinationalisation**

Comme il est illustré ci-dessous dans la figure 04

²²Vladimir ANDREFF, « les multinationales hors la crise », Edition Sycomore, Paris, 1982. (pp 42).

²³Nadine LEVRATO & Maarouf RAMADAN, « la vulnérabilité des TPE dans un environnement mondialisé », op cite, (pp 3).

Figure N°05 : Les phases de la progression de l'engagement international de l'entreprise



Source : Ouvrage collectif, « Exporter 20 », 2007, op cit, (p 537).

Section02 : Revue de littérature sur l'internationalisation

1 Aperçu théorique sur l'internationalisation

Certains auteurs définissent l'internationalisation comme un processus d'engagement croissant des entreprises dans des opérations internationale²⁴ Selon cette perspective, ce processus est vu comme un ensemble d'étapes qui permet aux entreprises de limiter les risques d'une internationalisation. Pour d'autres auteurs²⁵, la dite « internationalisation » peut être vue comme étant le processus d'adaptation d'une entreprise aux contraintes de l'environnement international. S'adapter signifie ici restructurer les ressources, la structure et bien sûr la stratégie de l'entreprise. Pour mieux comprendre ce concept d'internationalisation, nous présentons différentes définitions de l'internationalisation des PME en complément de celles présenté ultérieurement lors du premier chapitre.

1.1 PME entre mondialisation et internationalisation :

Afin de comprendre comment une organisation (qu'elle soit une multinationale et/ou une PME) en vient à opter pour une stratégie internationalisation, il est important de revenir à l'un des concepts de base de ce mémoire, à savoir donc, la « mondialisation »

Pour cela, on peut citer les définitions d'auteurs tels que, Hill lorsqu'il a dit²⁶, « la mondialisation regroupe deux formes. La première est la mondialisation des marchés. Cette mondialisation représente le rassemblement de marchés historiquement distincts, nationaux, en une place de marché mondiale. La disparition des barrières commerciales a rendu possible cette mondialisation et offre donc la possibilité aux entreprises de vendre à l'international. »

La deuxième forme présentée par Hill .C.L. est la mondialisation de la production. Cette forme fait référence à la fourniture de biens et de services de toutes les régions du monde afin de tirer parti des différences de coût et de qualité des facteurs de production (travail, capital, terre, etc.) d'un pays à l'autre. L'idée générale est de réaliser des économies ou d'améliorer la qualité ou la fonctionnalité des produits que vous proposez afin d'établir un avantage concurrentiel.

²⁴Welch L S and Luostarinen R, Internationalization: evolution of a concept, Journal of General Management, 1988, page 34

²⁵Calof J, The relationship between firm size and export behaviour revisited, Journal of International Business Studies, Vol 25 N° 02, 1994, page 367.

²⁶ Hill C L, International Business : Competing in the Global Market place, McGraw-Hill, New York, 2003, page 703.

Ainsi, nous pouvons sémantiquement et historiquement distinguer la mondialisation de l'internationalisation. Rainelli, lui nous dit que la plupart des travaux distinguent globalisation et internationalisation. Ces deux concepts correspondent à deux étapes de l'histoire de l'ouverture économique. La mondialisation suit l'internationalisation.²⁷ Sachwald convient que la mondialisation est une évolution de l'internationalisation qui a dominé jusqu'à la fin des années 1970.²⁸

Pour Paulet, la mondialisation est une transformation continue en réponse à la déréglementation des services, des biens et des flux de capitaux. Cela signifie également ouvrir les frontières et faire progresser la technologie. Selon ce dernier, qui a utilisé l'OCDE, la mondialisation s'est faite en plusieurs étapes. La première étape est l'internationalisation, qui correspond à l'étape la plus ancienne où une entreprise s'ouvre à l'étranger par le développement des exportations. La «trans» nationalisation est la deuxième étape et se caractérise par une augmentation des investissements directs étrangers. Ainsi, la libéralisation des échanges et des flux de capitaux pousse les entreprises à franchir les frontières et à devenir « transnationales ». L'internationalisation succède à la globalisation ou globalisation incluant les étapes les plus récentes des années 1980-1990. Cette troisième phase implique la mise en place d'un véritable réseau planétaire avec des avancées technologiques et de services.²⁹

Hatzichronoglou, quant à lui énonce dans son écrit de 1999 intitulé « La mondialisation des industries dans les pays de l'OCDE » que l'internationalisation fut la marque d'une grande partie des années 1950, 1960 et 1970, et la mondialisation est la marque de fabrique.

Une étape supplémentaire, mais assez complexe et qui s'accommode des transformations c'est arrivé dans les années 1980. Notons qu'en décrivant les trois phases de la mondialisation, cet auteur inscrit l'internationalisation des échanges comme la première phase. Il est défini comme le processus d'échange de biens et de services ou de facteurs de production et de transfert d'informations. Il s'agit d'un processus régulé principalement par les prix relatifs et le système de l'offre et de la demande.

²⁷Rainelli M, Les stratégies des entreprises face à la mondialisation, Éditions EMS, Paris, 1999, page 37.

²⁸Sachwald F, Les défis de la mondialisation. Innovation et concurrence. Travaux de recherches de l'IFRI, Masson, Paris, 1994, page 22.

²⁹Paulet J P, La mondialisation, Armand Colin/Masson, Paris, 1998, page 12.

La deuxième étape est la multinationalisation de la production et enfin la mondialisation de l'innovation. Ce dernier est dominé par la mondialisation elle-même Y compris la nouvelle logique d'organisation sociale du progrès et de l'innovation.

Cependant, Poisson R et Su Z, les auteurs du célèbre livre « Les stratégies d'internationalisation des PME. État actuel de recherches et perspectives » de 1996, maintient le concept de stratégie d'internationalisation plutôt que de mondialisation. Car, selon eux, une fois qu'une entreprise a atteint le stade de la mondialisation de ses activités, celle-ci ne devrait plus avoir le statut de PME. Ils définissent le concept d'internationalisation comme un ensemble d'actions coordonnées, de manières de pénétrer les marchés étrangers et de manières d'utiliser différentes ressources à l'échelle internationale.

Les éléments clés retenus par ces définitions de l'internationalisation sont : l'échange de biens et de services, un plan d'action coordonné et comment pénétrer sur les marchés étrangers.

En résumé, deux courants s'affrontent pour lesquels le terme mondialisation est le plus approprié. D'autres ont utilisé le terme d'internationalisation, mais celui-ci est le plus approprié.

Afin de respecter les exigences de cette recherche, le concept de mondialisation sera entendu dans le sens de l'existence de relations entre les différentes régions du monde et à l'influence réciproque que les sociétés exercent les unes sur les autres.³⁰

Le concept d'internationalisation comprend l'expansion géographique des activités économiques au-delà des frontières nationales et la nécessité pour les entreprises de trouver leur place et de s'étendre sur les marchés étrangers afin de faire face aux défis de ces diverses relations et impacts induits par la mondialisation. Nous avons développé pour être compétitifs. Il convient donc de discuter en détail de la PME car c'est l'objet de cette étude.

1.2 L'internationalisation de l'entreprise, diversité des définitions

L'internationalisation de l'entreprise a été sujette à d'innombrables définitions de la part de nombreux chercheurs :

Johanson J and Vahlne J-E, auteurs de 'The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing' définissent l'internationalisation comme étant : « Un processus par lequel l'entreprise augmente progressivement son

³⁰ Amin S, Les défis de la mondialisation, l'Harmattan, Montréal 1996, page 147.

implication et engagement international. » Beamish P, initiateur du livre “The Internationalization Process for Small Ontario Firms”, pour lui, c’est un « processus par lequel les entreprises prennent de plus en plus conscience des influences directes et indirectes des transactions internationales sur leur avenir et établissent et conduisent des transactions avec d’autres pays »

La désignation des auteurs Calof et Beamish³¹ tiennent la rgementcompte de leurs observations faites, puisqu’ils conçoivent l’internationalisation comme « un processus d’adaptation des opérations de la firme (stratégie, structure et ressources) à l’environnement international ». Nonobstant, Ruzzier et al³², pour qui le terme d’‘internationalisation’ est étroitement lié à la mondialisation voir, à la croissance. Ces définitions présentées ne s’excluent pas l’une de l’autre. Bien au contraire, elles acquiescent une certaine évolution fondée sur des raffinements ou encore des intégrations progressives de l’internationalisation des organisations.

Il existe de nombreuses définitions de l'internationalisation, mais ce que toutes ces définitions ont en commun, c'est la mobilisation de ressources (connexions humaines, physiques, techniques et commerciales) pour se tourner vers l'extérieur. Un deuxième point que l'on peut observer est que la plupart des définitions présentent l'internationalisation comme un processus (temps et/ou étapes).

1.3 Les dimensions de l’internationalisation des PME

« D’un point de vue stratégique, l’internationalisation des PME n’est plus considérée comme un outil de satisfaction des besoins de croissance, mais vise également à assurer leur survie. Cette nouvelle perspective demande donc une redéfinition du concept d’internationalisation pour y intégrer d’autres dimensions que celles qui se concentrent principalement sur le développement des marchés, soit l’exportation¹. »³³

Saint-Pierre, auteur de ‘Mondialisation et PME’ distingue trois « dimensions » de l'internationalisation. 1. commerciale, 2. organisationnelle et 3. technique. Ces aspects ne sont pas exclusifs les uns des autres et donc chacun a ses propres motivations, buts et objectifs.

³¹Calof J and Beamish P, Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization, International Business Review, Vol. 4, n°2, 1995, page 116.

³²Ruzzier M, Hisrich R D and Antoncic B, SME internationalization research: past, present, and future, Journal of Small Business and Enterprise Development Bradford, 13(4), 2006, page 476-497.

³³Saint-Pierre J, Mondialisation et PME : l’internationalisation des activités comme solution, Document de réflexion et compte rendu de discussions avec des dirigeants de PME manufacturières, Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises, Université du Québec à Trois-Rivières, Juillet 2009, page 09.

Elle souligne également qu'ils ont un effet stimulant l'un sur l'autre, comme le démontre Holmlund, qui estime que les importations et les exportations vont souvent de pair.

1.3.1 L'internationalisation mercantile

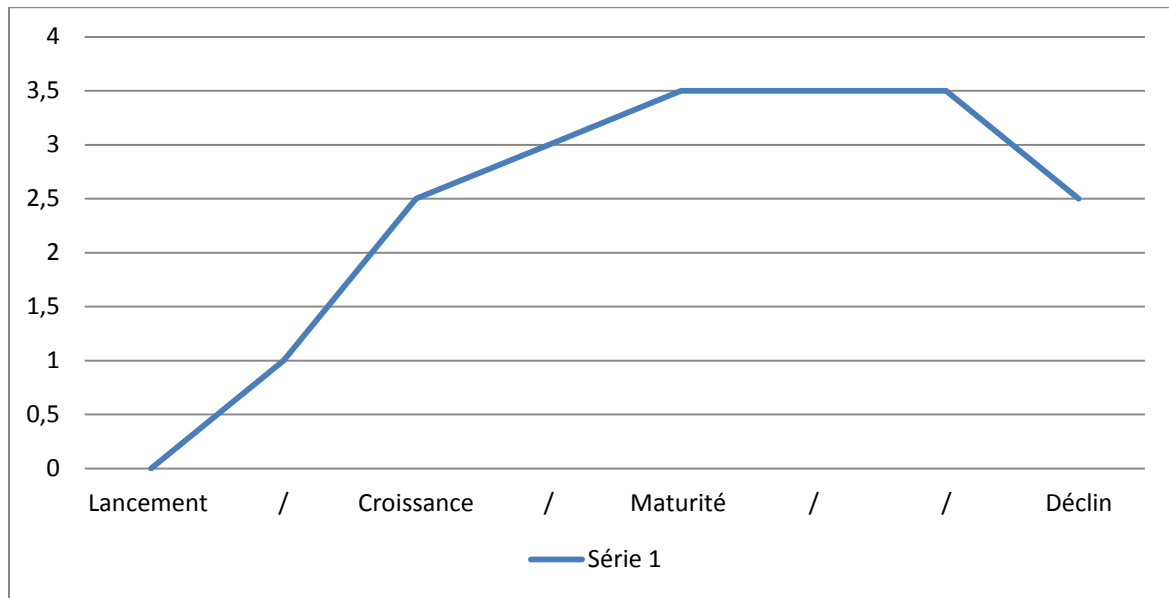
Le premier aspect de l'internationalisation des entreprises, auquel on fait systématiquement référence lorsqu'on parle d'activités internationales, concerne les flux de marchandises. C'est la capacité à gagner des parts de marché ou des opportunités de vente sur des marchés "lointains" et à y organiser achats et livraisons, c'est aussi s'appuyer sur des investissements et, de plus en plus, sur des sous-traitants internationaux.

L'export répond spécifiquement aux besoins croissants en conquérant de nouveaux marchés avec des produits existants ou adaptés. Diversification du risque économique en opérant sur des marchés aux cycles économiques différents. Prolonger le cycle de vie des produits là où d'importants efforts d'innovation, de recherche et de développement ont été réalisés.

De leur côté, la sous-traitance, la délocalisation ou l'investissement direct à l'étranger visent souvent à combler les lacunes des systèmes de production nationaux. Les matières premières n'y sont pas disponibles selon les normes de prix et de qualité, et les coûts de production sont trop élevés, notamment en termes de main-d'œuvre, ou de bénéficier d'un savoir-faire particulier. Ces stratégies d'internationalisation ne visent pas principalement à répondre aux besoins de croissance, mais plutôt aux besoins d'efficacité et de compétitivité.

Nous profitons notamment des avantages qu'offrent certains pays en termes de coût et de qualité des produits.

Figure 06 : Stade du cycle de vie du produit



Source : C. Pasco-Berto, « Marketing International »³⁴

1.3.2 L'internationalisation technologique

Les activités de production des entreprises manufacturières sont de plus en plus influencées par des systèmes, des équipements ou des pratiques empruntées à l'étranger qui définissent les normes du système industriel mondial. L'internationalisation de technologies relativement peu documentées n'est pas seulement due à l'adoption de normes internationales de production, à l'investissement dans des équipements et technologies "efficaces" permettant une production flexible et de qualité, et aux exigences du commerce international. Besoins des grands donneurs d'ordre. Aussi, quelqu'un qui est en avance sur le marché pour contribuer au développement de technologies utilisées dans le monde entier. La recherche de l'efficacité est ce qui pousse les PME à internationaliser leurs systèmes et méthodes de production, mais c'est aussi le fait que de tels systèmes ne sont pas disponibles sur le marché intérieur. A noter que cette internationalisation va de pair avec l'amélioration des capacités des entreprises. En effet, les technologies étrangères nécessitent souvent une mise à niveau des qualifications du personnel pour les exploiter.

Saint-Pierre critique la méconnaissance de l'internationalisation des techniques, comme si les choix relatifs aux systèmes de production ne pouvaient être considérés comme aussi stratégiques pour l'économie que ceux relatifs à l'espace marchand. Grâce à leur

³⁴Source : C. Pasco-Berto, « Marketing International » 4ème édition Dunod, Paris, 2002, page 29

technologie, à la performance de leurs systèmes et stratégies de production et à leur capacité d'apprentissage, les sous-traitants, en particulier les PME, sont capables de réduire leurs coûts, d'innover en permanence et d'atteindre les standards de qualité requis dans un marché hautement concurrentiel. Intégrer à l'échelle mondiale des chaînes de valeur avec les normes les plus élevées. Certains auteurs soulignent l'importance des capacités technologiques d'une entreprise pour une stratégie d'internationalisation réussie.

Recherches de Perrault et St-Pierre

Une enquête menée auprès d'un échantillon de 357 PME manufacturières montre clairement que les PME dotées de systèmes de production sophistiqués exportent une part importante de leurs produits vers plusieurs marchés étrangers. Dotées de fortes capacités d'apprentissage, ces entreprises sont résolument « mondialisées », dotées de toutes les compétences stratégiques pour prospérer dans un environnement incertain.

1.3.3 L'internationalisation organisationnelle

Les entreprises doivent « s'organiser » pour agir sur les marchés étrangers et développer des relations avec des partenaires étrangers. Appelons donc l'internationalisation de l'organisation un support pour d'autres formes d'internationalisation. Dans une plus ou moins grande mesure, cet aspect de l'internationalisation n'est pas seulement à des fins de gestion de la valeur, mais également à des fins de gestion des risques. Cela souligne l'importance de la capacité d'une organisation à gérer des ressources et des activités dans des situations plus complexes pour faire face aux changements organisationnels induits par l'adoption de stratégies d'internationalisation et pour assurer son succès. Ces situations conduisent parfois à l'embauche de personnel professionnel, dont du personnel immigrant, mais l'embauche nécessite la mise en place de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines. Acceptation d'horaires de travail différents, modernisation des systèmes d'information et des activités de surveillance; Utilisez une technologie de gestion plus sophistiquée pour répondre à des exigences plus complexes. Établir des cultures et des pratiques qui encouragent la mise à jour continue des compétences du personnel grâce à la formation continue. Créer des services internationaux ; mettre en œuvre des pratiques de gestion participatives et diffuser des informations critiques.

Parce que ces trois aspects de l'internationalisation visent des objectifs précis, on observe une grande variété de comportements qui correspondent à des motivations différentes. Cela reflète bien la réalité des petites entreprises que l'on peut observer dans

différentes situations. Certaines PME sont actives depuis le début sur divers marchés internationaux, tandis que d'autres vendent à l'étranger malgré certains avantages concurrentiels tels que la taille, considérée comme importante par les autorités, et des produits distinctifs.

1.4 Les approches théoriques de l'internationalisation des PME

Diverses approches théoriques (économiques et commerciales) ont été développées par les chercheurs ces dernières années pour expliquer l'internationalisation des PME. Il est nécessaire de rappeler les principales théories qui expliquent la mise en œuvre du processus d'internationalisation des PME.

1.4.1 La théorie behavioriste

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

1.4.2 Le modèle d'Uppsala

Le modèle d'Uppsala constitue un cadre théorique important dans le domaine de la gestion internationale. En fait, de nombreux chercheurs ont fondé ce modèle sur l'internationalisation des entreprises (par exemple, Clark, Pugh et Mallory, 1997 ; Coviello et Munro, 1997). Avant de poser des questions sur ses limites, je vais d'abord essayer de mettre en évidence l'apport du modèle.

1.4.2.1 Le cadre théorique du modèle

Le modèle d'Uppsala c'est vu développé vers le milieu des années 1970 par des chercheurs de l'Université d'Uppsala, à savoir Johansson et Wähne-Johansson et Wiedersheim-Pohl. À partir de leur analyse de plusieurs entreprises suédoises, Johansson et Vahlne concluent que l'internationalisation des entreprises est un processus en plusieurs étapes. Leurs résultats suggèrent que les entreprises commencent à s'internationaliser alors qu'elles sont encore de taille limitée et cherchent à étendre progressivement leurs activités sur les marchés étrangers.

1.4.2.2 Les limites du modèle Uppsala

Le modèle d'Uppsala a fait l'objet de nombreuses critiques théoriques, ainsi que de nombreux tests de validation empiriques. Le modèle proposé s'inspire de la conception « behavioriste » des firmes, puise ses origines dans la théorie de la croissance des firmes et du

comportement organisationnel, et s'appuie sur une séquentielle du processus d'« internationalisation ». Les travaux des chercheurs de la "ScandinavianSchool of Internationalization" continuent de susciter des débats parmi les chercheurs en management international. Nous présentons un modèle d'Uppsala basé sur deux contributions « historiques » au processus d'internationalisation des entreprises. L'article de Johanson et Wierdersheim-Paul, basé sur une étude de cas de quatre entreprises suédoises, illustre clairement les concepts d'attachement continu des ressources et de distanciation psychologique. L'article de Johanson et Vahlne s'appuie sur les résultats d'études empiriques qui explorent l'attachement, l'expérience du marché et la prise de décision en toute sécurité. Le modèle d'Uppsala se veut une référence théorique pour analyser le processus, et non les causes de l'internationalisation. Il répond essentiellement à la question du "comment" plutôt que du "pourquoi" les entreprises s'internationalisent. Les critiques qui ont remis en question le modèle d'Uppsala se répartissent en deux catégories :

Importante est la critique de la validation partielle du modèle et de ses propriétés linéaires. En fait, la détermination et la linéarité qui sont les principales caractéristiques du modèle d'Uppsala n'existent que dans le cas du processus d'internationalisation des PME, et toutes les entreprises ne franchissent pas nécessairement toutes les étapes. Par conséquent, toutes les entreprises des pays à distance psychologique croissante ne s'internationalisent pas ou ne passent pas par les différentes étapes du processus d'internationalisation proposé par la "SwedishSchool". Même parmi les critiques, le modèle d'Uppsala n'a pas précisé les motifs ou les formes de transition d'une étape à l'autre. L'auteur a déterminé le processus d'internationalisation à travers une série d'étapes, tandis que les entreprises ont initié le processus d'internationalisation à travers plusieurs stratégies d'internationalisation. Le modèle d'Uppsala est considéré comme une théorie importante pour expliquer l'internationalisation des entreprises. Le principal défaut/anomalie est son "déterminisme" et son irréversibilité. Compte tenu des changements rapides de l'environnement mondial et de l'importance des économies émergentes, il semble raisonnable de s'interroger sur la validité du modèle d'Uppsala. Le modèle d'Uppsala a souvent été mobilisé dans le contexte où les pays de la triade constituaient un marché majeur. En ce sens, il faut rappeler que le modèle d'Uppsala a été élaboré à partir d'observations d'entreprises suédoises. La plupart de ces entreprises se sont d'abord développées dans d'autres pays avant de conquérir des marchés plus lointains.

1.4.3 Le modèle d'innovation

Le modèle d'innovation trouve son origine dans les travaux de Rogers et repose sur un processus qui correspond à l'étape de lancement d'un nouveau produit. Ce modèle a été adopté par de nombreux chercheurs pour expliquer le processus d'internationalisation des PME. Pour Bilkely et Tesar, Cavusgil, Ried, Czinkota, Moon, Lee, et plus récemment le travail de Crick. Tous ces modèles supposent que chaque pas que vous faites est une innovation, et la seule différence est le choix des étapes.

1.4.3.1 Le cadre théorique du modèle d'innovation

Cependant, le modèle de l'internationalisation comme innovation d'entreprise reste très proche de l'école d'Uppsala, dont l'engagement progressif des firmes et la présence d'une distance psychologique se maintiennent et s'acquièrent par l'expérience des marchés étrangers renforcée par des connaissances surmonter.

1.4.3.2 Les limites du modèle Innovation

Lorsque je critique les recherches sur le processus d'internationalisation des entreprises de taille moyenne, faudrait retenir trois dimensions.

- i. Sur une base théorique, le processus d'internationalisation est vu dans de nombreuses études comme une alternative à l'expansion du marché intérieur, un développement découplé du développement du marché intérieur. Cependant, de nombreux cas d'entreprises montrent les limites de cette affirmation, car l'allocation des ressources des PME internationalisées s'effectue entre les marchés nationaux et étrangers.
- ii. Les chercheurs ont observé que certaines entreprises sont internationales dès le départ ou les premiers jours. Il est clair que ces nouvelles entreprises internationales et ces start-up mondiales agissent à l'international selon des processus qui ne peuvent plus être appréhendés par les modèles traditionnels.
- iii. D'autres chercheurs ont observé une diversité dans le comportement d'internationalisation des PME. Certains attaquent certains marchés directement (pas nécessairement étape par étape), d'autres s'établissent directement via des filiales, sautent des étapes intermédiaires ou choisissent des étapes spécifiques pour interrompre le processus d'internationalisation, certains arrivent plus tard. Une dernière étape. Cependant, l'incapacité de cette approche à expliquer les comportements spécifiques des PME à l'étranger a ouvert la voie à d'autres approches, notamment l'approche réseau. Une approche ressources et compétences.

1.4.4 La théorie des ressources et compétences

Tallman et Flandmoe-Lindquist, Foss et Khayat considèrent le travail de Penrose comme la source de l'approche basée sur les compétences. Dans son livre *The Theory of FirmGrowth*, Pomrose considère l'entreprise comme plus qu'une unité de gestion. Elle a défini une entreprise comme un ensemble de ressources physiques et humaines. Elle se concentre sur pourquoi et comment les entreprises se développent. En observant les affaires britanniques dans les années 1950, il cherche à mettre en évidence les facteurs de croissance des entreprises. Ceci est principalement basé sur l'étude des facteurs internes de l'entreprise. Penrose distingue deux catégories de facteurs :

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

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

1.4.4.1 Le cadre théorique de l'approche des ressources et compétences

Tallman et Flandmoe-Lindquist, Foss et Khayat considèrent le travail de Penrose comme la source de l'approche basée sur les compétences. Dans son livre *The Theory of FirmGrowth*, Pomrose considère l'entreprise comme plus qu'une unité de gestion. Elle a défini une entreprise comme un ensemble de ressources physiques et humaines. Elle se concentre sur pourquoi et comment les entreprises se développent. En observant les affaires britanniques

dans les années 1950, il cherche à mettre en évidence les facteurs de croissance des entreprises. Ceci est principalement basé sur l'étude des facteurs internes de l'entreprise. Penrose distingue deux catégories de facteurs : Le facteur physique (machines, outils, etc.)

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

1.4.4.2 Les limites du modèle des compétences

Les modèles de compétences ont fait l'objet de nombreux tests de validation empiriques ainsi que de nombreuses critiques théoriques. Le modèle proposé trouve ses origines dans les travaux de Penrose, une théorie de la croissance des entreprises et du comportement organisationnel. L'approche par compétences ne répond pas à la question de savoir comment et pourquoi les entreprises s'internationalisent, mais se concentre uniquement sur ce qui pousse les entreprises à pénétrer les marchés étrangers.

1.4.5 La théorie des réseaux

L'approche réseau trouve son fondement dans les extensions des travaux de Mattson et Johanson et Johanson et Valhne sur le modèle d'Uppsala. L'approche réseau met l'accent sur l'importance des réseaux d'entreprise pour expliquer les motivations et les modalités de l'internationalisation. En fait, l'internationalisation est décrite comme un réseau qui se développe en trois étapes à travers des relations avec des partenaires d'autres pays.

1. **La prolongation:** La première étape de l'entreprise dans l'intégration du réseau, impliquant de nouveaux investissements.
2. **La pénétration:** Désigne le développement des ressources d'une entreprise et sa position au sein du réseau.
3. **L'intégration:** A ce stade, l'entreprise est intégrée dans de multiples réseaux.

1.4.5.1 Le cadre théorique de l'approche des réseaux

Johanson et Mattson voient l'internationalisation comme un processus cumulatif d'établissement, de développement et d'entretien continu de relations pour atteindre des objectifs commerciaux. Le degré d'internationalisation des marchés et des entreprises influence le processus d'internationalisation. Plus le degré d'internationalisation du marché est élevé, plus grandes sont les opportunités pour les entreprises locales de s'internationaliser. À partir de là, Johanson et Mattson ont identifié quatre situations d'internationalisation.

Pour eux, il existe une relation causale circulaire entre le niveau du réseau et le niveau de la production. Grâce à des relations d'échange, les acteurs apprennent les uns des autres et développent un niveau de confiance. Sur cette base, nous adaptons les ressources que nous utilisons pour être plus productifs et nous développer davantage. Cela conduit également à une dépendance mutuelle accrue des ressources.

Maarouf et Levratto placent la théorie des réseaux dans une logique dite « lobbyiste ». Ceci est particulièrement pertinent pour les entreprises qui s'internationalisent après des années d'activité sur le marché local. Leur ouverture internationale s'explique par une conjonction de chocs ou d'opportunités exogènes auxquels ils répondent en mobilisant des ressources. L'internationalisation de l'entreprise n'est pas séquentielle, mais grâce à l'événement

Par exemple : construire un réseau de relations ou acheter une autre entreprise avec un réseau de relations déjà établi apporte des ressources informationnelles et financières supplémentaires. La contextualisation des stratégies d'internationalisation des PME en considérant les réseaux d'acteurs auxquels participent les managers permet de souligner l'importance de l'environnement comme déterminant des décisions individuelles. Johanson J et Mattsson(J/M) identifient une relation causale circulaire entre le niveau du réseau et le niveau de la production. A travers des relations d'échange, les acteurs apprennent les uns des autres et établissent entre eux une certaine confiance. Sur cette base, ajustez et développez les

ressources que vous utilisez pour augmenter votre productivité. Cela conduit également à une interdépendance accrue des ressources.

1.4.5.2 Les limites du modèle des réseaux

J/M considèrent une organisation comme étant 'international' car d'autres entreprises internationales se discernent et se trouvent dans son réseau. Leur modèle s'appuie fortement sur l'apprentissage progressif et l'acquisition de connaissances par le biais d'interactions au sein du réseau. Cependant, des chercheurs ont observé des entreprises consolidant leurs réseaux sans avoir la possibilité d'internationaliser leurs opérations. L'approche réseau va au-delà des modèles d'Uppsala et d'innovation et suppose que la stratégie développée par une entreprise est influencée par sa relation avec son réseau. Ces rapports peuvent donc faciliter voire entraver le processus d'internationalisation. Cela peut également influencer la façon dont vous choisissez d'entrer sur les marchés étrangers. L'approche réseau offre une nouvelle perspective pour interpréter le processus d'internationalisation des entreprises. Surtout pour les petites entreprises, l'appartenance à un réseau est un élément fondamental qui peut être développé avec des ressources limitées.

1.4.6 La théorie éclectique

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

1.4.6.1 Le cadre théorique de l'approche éclectique

Dans ce cadre d'arbitrage, Dunning construit un modèle simple à deux pays dans lequel les entreprises choisissent parmi trois méthodes d'entrée sur un marché étranger : licence, exportation ou IDE. Ce choix est fait sur la base de trois types d'avantages que les entreprises devraient avoir pour l'internationalisation telle que résumé par le paradigme OLI. D'après les noms de ses trois divisions :

1. Avantage spécifique à l'entreprise (O : « Propriété »),
2. Avantage spécifique au pays (L : « Emplacement »).
3. Avantages de l'internationalisation (I : « Avantages de l'internationalisation »).

Ce sont ce que Dunning appelle « les trois forces » qui déterminent l'existence des firmes internationalisées.

1.4.7 Les avantages spécifiques d'une firme

L'analyse des atouts spécifiques d'une entreprise permet de répondre à la question « Pourquoi les entreprises partent-elles à l'étranger ? La réponse de Dunning pourrait être : "Parce qu'ils ont certains avantages qui garantissent que les avantages de l'internationalisation l'emportent sur les coûts associés à long terme" n'est pas si facile et coûte de l'argent. Certaines concernent l'apprentissage des cultures, des lois, des institutions, des langues, d'autres la collecte d'informations sur les marchés locaux. De plus, s'il y a des succursales à l'étranger, l'entreprise doit calculer la distance et les coûts de communication. Par conséquent, les avantages de l'internationalisation devraient l'emporter sur les coûts encourus. Vous pouvez appeler cela le "handicap de l'étranger". Certaines motivations poussent les entreprises à pénétrer de nouveaux marchés à la recherche de nouveaux marchés. C'est-à-dire rechercher des ressources telles que de nouvelles ventes, des terrains, des employés, des capitaux, des ressources naturelles, rechercher des gains d'efficacité grâce à la rationalisation et à la mise en réseau, et finalement rechercher des avantages stratégiques, soit par l'innovation, soit par des réseaux de distribution. Par conséquent, une entreprise peut vouloir exporter certains avantages de l'original et profiter des avantages que la nouvelle entreprise apportera.

Envisagez également de les embaucher pour acheter de nouveaux avantages spécifiques à l'entreprise. Elle souhaite également modifier la structure concurrentielle entre les entreprises en sa faveur. Ainsi, en exportant et en obtenant certains avantages dans certains domaines, les entreprises deviennent de plus en plus compétitives face à leurs concurrents. Les entreprises ne s'internationaliseront que si elles disposent de certains avantages capables de surmonter les coûts induits par le marché. Ces avantages se répartissent en trois catégories. Premièrement, ils peuvent être liés à l'expertise, à l'innovation et à la sophistication technique.

Deuxièmement, ils peuvent concerner des économies d'échelle, des économies d'échelle ou de gamme, ou la recherche de nouveaux capitaux pour réduire le coût unitaire de production. Troisièmement, les avantages, par exemple, lorsqu'une entreprise entre sur le marché avant d'autres concurrents ou possède une marque reconnue par les consommateurs.

1.4.8 Les avantages spécifiques des pays

En étudiant et en analysant les atouts particuliers d'un pays, on peut répondre à la question « où s'installer ». Une relance répond donc à la question "Quand l'avantage d'un pays maximise l'avantage particulier d'une entreprise". Pour déterminer l'emplacement des investissements futurs, les entreprises comparent diverses options afin de déterminer celle qui maximise certains avantages. Dunning développe la théorie selon laquelle un pays doit passer par différentes étapes de développement pour devenir attractif. Ce point soulève également une question globale sur la compétitivité des marchés étrangers. Il compare les pays de plusieurs façons, mais ce que Dunning appelle le paradigme ESP (Environnement, Systèmes, Politique) peut être généralisé en divisant les comparaisons en trois catégories, comme suit :

- La première catégorie « Environnement » est économique, elle concerne la quantité et la qualité des facteurs de production disponibles, la taille du marché, les moyens de transports, la distance géographique et les outils de communications, les réseaux de distribution et les relations avec le réseau local, par exemple, les banques et agences gouvernementales.
- La deuxième « Systems » regarde les éléments sociaux et culturels, comme l'attitude envers les étrangers, le langage, la culture, etc.
- La dernière catégorie « Politiques » se rattache aux politiques gouvernementales du pays, comme les politiques commerciales, politique douanière, et politique industrielle.³⁵

1.5 Les avantages de l'internalisation

Pour bien comprendre l'approche éclectique et déterminer les avantages de l'internationalisation, nous devons répondre à une question sur la localisation. Ou "Quelle organisation adopter pour optimiser les avantages spécifiques de l'entreprise et bénéficier des avantages spécifiques de la localisation de choix ?", et parfois même inexistante. Par conséquent, en créant son propre marché domestique, une entreprise internationalisée peut obtenir certains avantages. Dès lors, elle prend intérêt à s'intérioriser et choisit le mode d'organisation le plus approprié et le plus efficace.

³⁵Dunning J H, International Business in a Changing World Environment, Multinationals, Technology and Competitiveness, Unwin Hyman Ltd. London, 1988, page13.

1.6 Les limites du modèle OLI

Les modèles éclectiques se caractérisent par une approche purement microéconomique des questions de localisation et une absence d'analyse macroéconomique de l'avantage comparatif de chaque pays. De plus, dans l'approche de Dunning, le choix de la modalité d'entrée sur le marché résulte d'un simple compromis statique entre les coûts et les avantages, réduisant la portée de l'analyse de la localisation. Le modèle a également été critiqué pour son manque d'interaction stratégique entre les entreprises dans leur prise de décision isolée, sans tenir compte des actions et des décisions des concurrents nationaux et étrangers. Cependant, Dunning et Lundan, dans leur livre *Multinational Enterprises and the Global Economy*, 2nd Edition, proposent un modèle statique d'une approche dynamique de la théorie éclectique en considérant l'évolution dans le temps des trois types d'intérêts de l'OLI cadre conventionnel. Le paradigme éclectique présente également certains inconvénients qui nécessitent une utilisation prudente. En fait, nous constatons également que le paradigme éclectique n'est pas très pertinent pour expliquer le comportement de l'entreprise au niveau international : elle n'est pas orientée vers la logique de l'OLI et qui a pu internationaliser ses activités à partir d'autres modes d'internationalisation mais qui ne figurant pas dans le paradigme d'OLI.

1.7 La théorie des entreprises nouvellement internationales (ou international new venture)

Dans leur article *Towards Theory of International New Ventures*, Oviat et McDougall cherchent à transcender le cadre statique du modèle d'Uppsala en sélectionnant et en proposant une approche dynamique qui transcende le temps et l'espace pour la théorie de l'action. En effet, Oviat et McDougall (auteurs du *Journal of International Business Studies*, *Towards the Theory of International New Ventures*) rapportent un nouveau phénomène observé en Amérique du Nord, en Europe et en Asie. Un nombre croissant d'entreprises s'internationalisent dès le départ ou peu de temps après. Ces auteurs ont développé un modèle qui caractérise l'existence d'entreprises dont la principale caractéristique est d'initier des activités internationales et d'allouer des ressources importantes dès leur création, sans tenir compte d'aucune étape particulière de l'internationalisation.

Une « international new ventures » est définie comme une petite entreprise, principalement une entreprise technologique, avec la capacité de s'internationaliser très tôt et rapidement, parfois dès le premier jour.

1.7.1 Le cadre théorique du modèle

Dans un article « Toward a theory of international new ventures, Journal of International Business Studies » publié en 1994, Oviat et McDougall décrivent la situation particulière des petites et moyennes entreprises qui ont internationalisé leurs activités peu après leur création et dont la répartition géographique du chiffre d'affaires est plus proche de celle des entreprises multinationales. Suite à son expansion géographique initiale, l'entreprise a été décrite comme une entreprise née internationale ou mondiale, « née mondiale » ou une entreprise nouvellement internationale, « nouvelle entreprise internationale ». Pour ce type d'entreprise, le processus d'internationalisation est rapide et ne suit pas la dynamique incrémentale supposée par le modèle d'Uppsala. Oviat et McDougall défendent l'idée qu'il ne s'agit pas de cas exceptionnels, mais de situations organisationnelles relevant du véritable modèle d'internationalisation qui remplace le modèle d'Uppsala. Cette nouvelle aventure internationale s'appuie sur l'environnement international de l'entreprise (mondialisation des marchés, convergence des attentes des clients, libéralisation des investissements directs étrangers, développement des technologies de l'information et de la communication, etc.) et sur le savoir-faire du dirigeant (élargissement de la présence internationale, expériences plus diversifiées, etc.) n'est plus la même qu'au moment de l'élaboration du modèle d'Uppsala. Le cadre théorique proposé par Oviat et McDougall pour expliquer ce phénomène s'appuie sur les analyses traditionnellement utilisées pour expliquer l'existence des entreprises multinationales : coûts de transaction, imperfections de marché, et s'appuie sur l'analyse de l'internationalisation des échanges. Ces fonds intègrent également certains concepts de l'entrepreneuriat, notamment l'idée de contrôler plutôt que de posséder certaines ressources. Ils sont également ancrés dans le domaine du management stratégique, intégrant des méthodes de développement et de maintien d'un avantage concurrentiel, notamment à l'international. Notre cadre de description de l'existence des startups internationales repose donc sur quatre éléments distinctifs :

- la formation organisationnelle à travers l'internalisation de certaines transactions
- l'appui marqué sur des structures de gouvernance hybrides
- l'établissement de l'avantage de localisation à l'étranger
- le contrôle de ressources uniques (dont la connaissance)

Dans le cas d'Oviat et McDougall « Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization », si ces facteurs restent valables pour la théorie des startups internationales, alors certaines études utilisent moins les formes hybrides de

gouvernance, telles que les licences et les réseaux d'alliances, qui ne prédisent pas leurs modèles. Le paradigme d'Oviat et McDougall est ancré dans une approche des ressources et des capacités. Les start-up internationales doivent disposer de leurs propres ressources pour créer un avantage concurrentiel durable à l'échelle internationale. En particulier, les connaissances techniques uniques que ces entreprises peuvent posséder conduisent à la conception précoce de produits mondiaux et globale. Knight et Cavusgil « Innovation, organizational capabilities and the born global firm » souligne l'importance de la culture d'innovation, de connaissance et de compétence d'une entreprise pour rendre compte de son internationalisation précoce. Contrairement à l'approche de Johanson et Vahlne sur le processus d'internationalisation, Oviat et McDougall se concentrent sur la personnalité entrepreneuriale et ces compétences pour décrire la dynamique de la nouvelle entreprise internationale. Les entrepreneurs commencent souvent à s'internationaliser avant même de créer leur entreprise et ont établi des relations internationales dès la création de l'entreprise. Ainsi l'idée de vendre à l'international s'inscrit dans un projet de création d'entreprise. Les fondateurs de nouvelles entreprises internationales et leurs équipes développent dès le départ des compétences internationales en coordonnant l'entreprise à tous les niveaux à l'échelle internationale. Cela apporte l'avantage d'établir une éthique internationale au tout début du développement de l'entreprise.

Dès lors, les fondateurs de ces entreprises tendent à acquérir des compétences dans le domaine du commerce international et tentent d'éviter le phénomène de dépendance à des parcours choisis « Path Dependence » des compétences domestiques, dont l'entreprise peut ne pas sortir du fait de l'existence de forces d'inertie. La décision de s'internationaliser a été décrite comme entrepreneuriale et proactive. Les entreprises commencent à s'internationaliser pour profiter des opportunités de croissance. Oviat et McDougall souligne la nécessité de redéfinir les types de compétences et de connaissances organisationnelles nécessaires pour gérer l'internationalisation, compte tenu de la probabilité de tirer parti de l'expérience en matière d'internationalisation. Ces auteurs considèrent le démarrage d'une entreprise transfrontalière comme une compétence organisationnelle qui s'apprend. De ce fait, elle peut faire partie du rouage initial de l'entreprise, notamment à travers l'expérience entrepreneuriale. Cette distinction a ensuite été faite entre connaissance des marchés étrangers et connaissance de l'internationalisation ou connaissance de l'internationalisation. La perspective de start-up internationale met en évidence le transfert, la nature et le type d'expérience d'internationalisation et les compétences requises pour répondre à l'internationalisation des

start-up. Oviat et McDougall proposent une nouvelle typologie d'entreprise internationale qui comprend quatre groupes d'entreprises, selon le type d'activité internationale et le nombre de pays couverts :

- la PME export-import ;
- le trader multinational,
- la start-up focalisée géographiquement
- la start-up globale.

1.7.2 Les limites du modèle international new venture

Oviat et McDougall ont construit leur théorie sur un nombre limité d'observations sur la situation spécifique des petites et moyennes entreprises qui internationalisent leurs activités peu après leur création. Cette théorie s'intéresse principalement au choix d'un mode d'entrée qui minimise les coûts de transaction tout en maximisant les profits existants, mais ignore la question clé de savoir quand et comment les PME peuvent s'internationaliser. .

La typologie internationale des start-up tient compte de la diversité du marché et de l'éventail d'activités à valeur ajoutée coordonnées au niveau international. Cette typologie est difficilement utilisable dans un cadre empirique, notamment en raison de la subjectivité des termes « peu de pays » ou « beaucoup de pays » dans le contexte algérien.

1.7.3 L'analyse de la pensée critique des théories et choix de l'approche théorique de la recherche

Malgré leurs apports à l'analyse de l'internationalisation, ces différentes théories de l'internationalisation présentent de nombreuses lacunes. La théorie de l'internationalisation repose sur une vision statique de l'environnement international. En fait, ces théories ne tiennent pas compte des risques et des limites des marchés étrangers, car elles ne tiennent pas compte des obstacles auxquels les entreprises sont confrontées à l'échelle internationale.

La théorie de l'internationalisation étudie le processus d'internationalisation à un moment donné et considère l'internationalisation comme une relation causale entre diverses variables.

Cependant, ces théories sous-estiment les aspects temporels du processus d'internationalisation. En effet, l'internationalisation est un processus qui prend du temps.

L'une des principales lacunes de la théorie de l'internationalisation des PME est qu'il est difficile, voire impossible, pour les dirigeants de PME de suivre le chemin du processus

d'internationalisation tracé par ces approches théoriques et de réussir à internationaliser leurs entreprises, c'est très difficile. La théorie de l'internationalisation des petites entreprises décrit le processus d'internationalisation, mais elle fournit des réponses suffisamment claires et précises aux grandes questions de savoir où, pourquoi, quand et comment dans l'internationalisation des entreprises. Il s'agit essentiellement d'essayer de créer un cadre d'analyse qui aboutisse à une validation empirique dans le cas algérien en présentant différents théories de l'internationalisation et qui tiennent compte du contexte dans lequel s'inscrit l'examen objectif.

1.8 Les formes d'internationalisation des entreprises

Si une entreprise décide de se développer à l'international, en plus de choisir le pays de constitution, elle doit également définir la structure de sa présence à l'étranger. Diverses options lui sont offertes afin qu'elle puisse ajuster son niveau d'investissement et de risque. Certaines entreprises adoptent une approche tactique, suivant la cohabitation ou une logique pas à pas du modèle. D'autres s'intéressent également au potentiel des consommateurs à très faible revenu. L'une des étapes clés de l'internationalisation d'une entreprise est la définition de sa présence à l'étranger. Afin d'avoir un meilleur accès au marché, les entreprises doivent définir leurs stratégies et solutions adaptées à leurs pays cibles.

1.8.1 L'internationalisation forcée

En étudiant les entreprises marocaines, Allali dans son écrit (Vision des dirigeants et internationalisation des PME : une étude de cas multiples des PME marocaines et canadiennes du secteur agroalimentaire) a pu identifier de nouvelles formes d'internationalisation. Nous avons appelé cela l'internationalisation forcée. Il s'agit en fait de ce qu'il a appelé «l'internationalisation par la démocratisation» et «l'internationalisation par la décolonisation».

Il existe d'autres situations dans lesquelles les entreprises ont été "forcées" de s'internationaliser. Par exemple, lorsque les frontières changent ou lorsqu'un gros client local délocalise ses activités à l'étranger.

1.8.1.1 L'internationalisation par changement du tracé des frontières nationales

Allali dans le même ouvrage cité précédemment, voit également le cas des entreprises dans les pays qui ont connu des changements de frontière comme une internationalisation forcée. C'est le cas, par exemple, d'une entreprise soudanaise dont les ventes locales se sont tournées vers l'exportation après la partition du Soudan. D'autre part, les entreprises qui étaient autrefois internationales deviennent locales à mesure que les frontières nationales

changent. C'est le cas, par exemple, de certaines entreprises allemandes ou yéménites après l'unification de leurs pays respectifs.

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

Cette forme est surtout observée au niveau des entreprises travaillant en sous-traitance pour des clients locaux. B. Allali rappelle que cette forme d'internationalisation est également répandue parmi les petites entreprises japonaises qui travaillent comme sous-traitants pour les constructeurs automobiles. Certaines de ces PME ont été obligées de s'internationaliser d'une manière ou d'une autre afin de garder leurs clients sur les marchés européens et américains.

1.8.1.3 L'internationalisation virtuelle

Les nouvelles avancées technologiques des trois dernières décennies ont donné naissance à de nouveaux phénomènes économiques et à l'émergence d'une nouvelle forme d'internationalisation : l'internationalisation virtuelle. Il s'agit d'une PME qui vend des produits sur son site internet. Cette forme d'internationalisation est très en vogue dans certains domaines d'activité, tels que : Publier des livres, vendre de la musique, des logiciels ou acheter des biens achetés sur Internet simplement en les téléchargeant avec des paiements en ligne (paiements électroniques) de manière sûre.

Il est donc important de distinguer l'internationalisation virtuelle, qui vend des produits sur les 'Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication' (NTIC), et les entreprises virtuelles, qui sont des réseaux temporaires d'entreprises indépendantes.

Dans l'œuvre de Favier M et Coat F, intitulée 'Comment gérer une équipe virtuelle ?', Actes du 3ème colloque de l'AIM', ils y définissent l'entreprise virtuelle comme étant : « Un concept, mais pas un lieu. C'est une activité, mais pas un bâtiment. Les participants sont membres adhérents, l'organisation est en quelque sorte mutualisée (...) la réalité physique et globale de l'entreprise disparaît au profit de coopérations entre personnes pour réaliser un produit, ou proposer un service, sur la base d'objectifs communs. Le cœur de ce type d'entreprise repose sur les équipes virtuelles ».

Ettighoffer quand à lui, dans son ouvrage « l'entreprise virtuelle ; nouveaux modes de travail nouveaux modes de vie » indique que la production se dématérialise et que ce sont les informations ou la matière grise qui ajoutent de la valeur au produit. Les nouvelles frontières du savoir sont davantage créées par les entreprises que par les nations. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication libèrent donc en grande partie

l'entreprise des contraintes locales, rendant ainsi l'entreprise virtuelle apatride. Revenons à une définition de la mondialisation.

Global signifie local. En d'autres termes, les frontières se dissolvent grâce aux télécommunications. Global est l'antonyme de local. On parle alors d'espace fonctionnel ou organisationnel où les différents nœuds sont reliés par un réseau.

1.8.1.4 L'internationalisation par stratégie

Il s'agit certainement d'une décision stratégique importante. Les firmes déterminent le mode de leur présence sur les marchés internationaux, c'est-à-dire comment elles agissent sur ces marchés en fonction de leurs moyens et de leurs objectifs. Vous devez donc décider de vendre directement ou de faire vendre par un tiers. Veut-elle travailler seule ou collaborer avec d'autres ? Lorsque vous souhaitez fabriquer ou fabriquer sur place Lorsque vous souhaitez concéder le droit d'usage de la marque ou le droit de fabriquer à un tiers Ces choix impliquent plusieurs paramètres :

- Le marché : environnement, potentiel du marché, concurrence ;
- Le client : consommateur ou industriel ;
- Le produit : expertise à l'export et à l'internationalisation, objectif de vente et de rentabilité, besoin de services, après-vente, réseaux de distribution ;
- L'entreprise : notoriété sur le marché, moyens disponibles financiers et humains, expériences et compétences à l'internationalisation, technologie disponibles

1.8.1.5 Les stratégies sans engagement en Capital

Le niveau d'engagement financier et de démobilitation interne de la production et des ressources humaines requis par toute formule est faible. Nommez les stratégies suivantes :

- Les stratégies d'exportation : L'exportation peut prendre différentes formes :
 1. Exportation concertée ou associée ;
 2. Exportation indirecte ;
 3. Exportation directe ;
- Les stratégies d'accord

1.8.1.6 Les stratégies avec engagement en Capital

Quand une organisation opte pour une « stratégie avec un engagement en capital », devrait détenir des ressources financières importantes pour pouvoir pénétrer les marchés étrangers. Amelon J L, Cardebat J M et Idrac A M dans 'Les nouveaux défis de

l'internationalisation' précisent que ces stratégies concernent les entreprises ayant accédé à une certaine taille voir une maturité avancée dans leur développement international. Il s'agit notamment des stratégies de représentation à l'étranger ainsi que les stratégies d'implantation à l'étranger.

1.8.1.7 Les stratégies de représentation à l'étranger

Il existe diverses formes de stratégies de représentation d'agences à l'étranger: C'est stratégies désignent une forme d'implantation directe sur un marché étranger, qui ne possède pas de personnalité propre dite 'juridique' voir, 'fiscale'

Il existe deux types de stratégies de représentation à l'étranger :

- A. La succursale :
- B. Le bureau de représentation

1.8.1.8 Les stratégies d'implantation à l'étranger

Il s'agit de la création de filiales à l'étranger et les co-entreprises « *joint-ventures*», Ces stratégies d'implantation à l'étranger prennent plusieurs formes :

- A. La filiale à l'étranger : Désigne une société de droit local dont une partie importante du capital dépend de l'entreprise étrangère.
 - A.1. Filiale commerciale
 - A.2. Filiale industrielle
 - A.3. Filiale intégrée
- B. La co-entreprise « *joint-venture* » : Abedelatif M dans son œuvres « L'implantation de filiales à l'étranger par les multinationales françaises », désigne la 'co-entreprise' ou « *joint-venture* » comme étant une entité juridiquement indépendante créée, administrée et gérée parallèlement par deux ou plusieurs entreprises dont une (au minimum) possède son siège social en dehors du pays d'implantation, cette co-entreprise permet à la fois:
 - Avoir accès à un savoir-faire supérieur et de bénéficier de la compétence du partenaire
 - La réduction du risque pour chaque entreprise,
 - Les économies d'échelle,
 - Les échanges de technologies,
 - L'avantage concurrentiel,

- L'économie des réglementations gouvernementales trop contraignantes,
- L'expansion internationale initiale de certaines sociétés.

1.8.1.9 La sous-traitance internationale

Lemaire J P, dans « Stratégies d'internationalisation » désigne la sous-traitance comme étant une forme d'externalisation vers des pays à moindre coût de production. Pour Delacorette J dans son ouvrage « Les contrats de commerce internationaux, de boeck », un contrat de sous-traitance n'est autre qu'un accord par lequel une entreprise confie une partie de sa production à une autre entreprise, voir, à une entreprise autorisée à réaliser une partie déterminée des travaux. Les sous-traitants se distinguent des simples fournisseurs par le fait qu'ils fabriquent des produits conçus par, ou souvent en collaboration avec, des commanditaires. Le produit est réalisé avec un compte dédié pour l'entreprise parrainante, donc le nom de l'entreprise parrainante n'est pas inclus. Ce type d'internationalisation, toujours d'après Delacorette, comporte les risques suivants :

- Les commanditaires choisissent leurs sous-traitants selon des considérations de prix, de qualité et de délais ;
- Le sous-traitant est souvent dans une situation de dépendance technique et commerciale par rapport à son commanditaire ;
- Il est en position de faiblesse car il subit la concurrence de ses confrères et celle du commanditaire lui-même qui peut toujours reprendre la production sous-traitée ;
- En cas de récession les sous-traitants sont souvent les premières victimes, car le commanditaire préfère reprendre les fabrications sous-traitées pour éviter les conflits avec son personnel ;
- L'entreprise sous-traitante doit s'adapter en permanence parce que les commanditaires changent de techniques, s'intègrent ou disparaissent ;
- La peur de perte de maîtrise et des compétences au sein de l'entreprise ;
- De faibles investissements qui engendrent peu d'innovation ;
- Un manque d'information et de transparence ;
- La crainte d'une irréversibilité.

L'externalisation internationale permet aux PME d'assurer une présence invisible sur les marchés étrangers. Ce type d'internationalisation peut être un moyen d'entrer sur les marchés étrangers pour les entreprises qui réalisent des économies d'échelle et contrôlent les coûts de

production. Dans le cas particulier des PME algériennes, il est difficile de trouver des PME capables de fabriquer des produits pour des clients étrangers.

1.8.2 Les alliances stratégiques

Une alliance stratégique est un partenariat entre deux ou plusieurs entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes qui permet de poursuivre un projet ou une activité particulière en partageant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt qu'en se faisant concurrence sur l'activité en question ou en fusionnant, vendant ou acquérant l'un l'autre d'activité.

Une alliance est une mise en commun ou un échange dynamique de compétences ou d'actifs pour mener à bien de futurs projets à résultat partagé ou le développement d'activités spécifiques tout en conservant une autonomie juridique et stratégique. Concernant deux ou plusieurs entreprises qui s'accordent. Les alliances se caractérisent par le regroupement d'entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes.

Une alliance stratégique est donc une coopération commerciale formelle et convenue entre deux entreprises. Les partenaires mettent en commun, échangent ou consolident certaines ressources commerciales pour un bénéfice mutuel. Cependant, les partenaires restent des sociétés distinctes et totalement indépendantes. Alliance stratégique

Ces dernières années, il est devenu plus sophistiqué et flexible. Il peut s'agir d'un simple échange de marché ou d'un accord de licence mutuelle, et les entreprises peuvent également mettre en place des mécanismes de Co-fabrication ou des coentreprises.

Les alliances stratégiques présentent certains avantages, mais certains risques doivent être pris en considération :

- Les intérêts des partenaires peuvent facilement diverger et entraîner des problèmes d'efficacités.
- La performance des alliances est difficile à mesurer, ce qui pose des problèmes de gouvernance.
- Les alliances sont rarement des structures optimales du point de vue de l'efficacité.
- Les partenaires ne coopèrent pas forcément de façon loyale.
- L'apprentissage peut transformer un partenaire en concurrent.

Section03 : Les atouts et obstacles de l'internationalisation

1 Les atouts et obstacles de l'internationalisation

L'internationalisation est la stratégie optée par une entreprise en dehors de son marché domestique pour profiter de divers avantages. Plusieurs raisons expliquent ce développement international. De manière générale, l'ouverture sur l'extérieur permet à une entreprise de gagner de nouvelles parts de marché, d'accroître sa présence et son prestige, et d'augmenter son chiffre d'affaires.

1.1 Les raisons d'internationalisation des entreprises

Le développement international de l'entreprise répond à la poursuite d'une large variété d'objectifs qui complique la classification des motivations de cet engagement. Les raisons de l'engagement de l'entreprise à s'internationaliser sont :

1.1.1 L'ouverture d'un large champ d'opportunités

- ✓ Les motivations des entreprises combinent souvent plusieurs rationalités :
- ✓ L'exploitation d'opportunités de nature industrielle et commerciale (marché, coûts).
- ✓ Recherche d'opportunités de nature socioculturelle (segment dont les besoins sont identiques pour bénéficier des économies d'échelle).
- ✓ Recherche d'opportunités de nature juridique (conditions fiscales).

1.1.2 Les raisons stratégiques

Il existe deux raisons que l'on pourrait recensées ci-dessous:

a. Mieux répartir les risques entre plusieurs pays

- ✓ Se préserver d'une conjoncture économique difficile, variation monétaire. (Taux de changes flottants)
- ✓ Limiter le risque de dépendance (par la diversification géographique pour l'écoulement des produits ou l'approvisionnement).
- ✓ Trouver des pays avec une concurrence moins vive pour donner une nouvelle vie à un produit.

b. Développer des avantages concurrentiels

Parmi les principaux avantages concurrentiels que déploient les entreprises internationales sur les marchés étrangers, nous pouvons citer :

- Bénéficier d'une productivité importante et de la qualification de la main d'œuvre de bon marché.
- Accéder à des ressources disponibles et maîtriser les coûts de logistique.
- - La technologie et les méthodes de management modernes.
- - Les hommes et leurs compétences : savoir, savoir être, savoir-faire.
- - Profiter des incitations financières et fiscales.

La baisse des coûts de reproduction due à la délocalisation permet d'augmenter les ventes, donc de réaliser des économies d'échelle) au niveau de la production des approvisionnements, de la mercatique, de la recherche du développement et des ressources financières.³⁶

1.1.3 Raisons liées aux marchés

Cinq (05) raisons, ou causes peuvent être recensées comme suit :

A. Facteurs liés au marché national de l'entreprise :

- L'internationalisation est parfois imposée : saturation du marché national ou difficulté de gagner des parts de marché supplémentaires (situation oligopolistique), donc besoin des marchés.
- La réglementation limite de développement de l'entreprise
- Les conditions de production sont difficiles, et la concurrence agressive sur le marché

B. Facteur liés aux marchés étrangers :

- **Les imperfections des marchés** : l'entreprise peut être obligée de s'implanter dans un pays pour avoir le droit d'y écouler sa production : réglementations tarifaires, administratives ou protectionniste.
- **La concurrence**: ouverture des marchés car l'entreprise ne peut plus considérer son marché national comme le seul marché, il faut occuper le terrain où se trouvent les clients mais aussi les concurrents.

³⁶ELOUEDJ BOUKRALED Bloufa, « l'internationalisation des entreprises », thèse de magistrat, op cit, p 38

- **Élargissement des compétences** : administration des ventes et des achats, prospection des marchés étrangers....

1.1.4 Les facteurs commerciaux

Parmi les facteurs commerciaux nous pouvons citer, entre autres :

- Etroitesse du marché national ou sa saturation, rareté des débouchés ou faible croissance, En raison d'une saturation du marché national, et les difficultés qu'elle rencontre sur ce marché, l'entreprise est parfois obligée de s'internationaliser en augmentant ses ventes pour qu'elle puisse poursuivre sa croissance³⁷
- spécialisation de l'entreprise dans certaines activités spécifiques, La spécialisation de l'entreprise ; c'est-à-dire pour certaines activités elle ne se limite pas uniquement sur le marché local compte tenu du faible nombre de clients potentiels, pour cela l'internationalisation permet à l'entreprise d'éviter le risque de la spécialisation³⁸
- La régulation des ventes de l'entreprise
- La concurrence s'internationalise, avec l'ouverture et l'apparition de nouveaux marchés, l'entreprise ne peut plus considérer son marché national comme le seul marché, il faut
- occuper le terrain là où se trouvent les clients et les concurrents.
- Prolongement du cycle de vie international du produit, Les stades de développement international coïncident avec le cycle de vie du produit. La première phase de ce cycle démarre dans le pays de l'entreprise innovatrice, qui lance un nouveau produit pour des consommateurs à fort pouvoir d'achat, puis la phase de croissance l'entreprise exporte son produit vers les pays développés, le produit arrive à maturité, sa technologie s'est banalisée, les concurrents apparaissent sur les marchés étrangers, l'entreprise installe des filiales à l'étranger pour servir les marchés locaux. La phase déclin ; l'entreprise délocalise sa production vers les pays à faible coût et réimporte le produit sur son territoire d'origine.³⁹

³⁷François D:" Marketing international", 4^{ème} édition, Ed Dunod, 2002, p.28-31.

³⁸François D:" Marketing international", 4^{ème} édition, Ed Dunod, 2002, p.28-31.

³⁹Muchielli J-L et Mayer T: "Economie internationale", Ed Dalloz, 2005, p.131.

1.1.5 Les facteurs industriels

L'entreprise qui s'ouvre à l'international, dispose d'une puissance industrielle et financière, elle répartit les risques économiques et politiques entre les différents pays

1) La multiplication des marchés permet à l'entreprise de réaliser des économies d'échelle. L'investissement à l'étranger procure des avantages concurrentiels, en implantant des unités de production dans les pays qui permettent ; bas niveau des salaires, disponibilité des ressources à moindres coût et une productivité de travail importante.⁴⁰

2) L'abaissement des coûts de production grâce à des coûts avantageux des facteurs de production et la facilité d'accès aux ressources financières.

La baisse des coûts de production liée à la délocalisation permet d'augmenter les ventes, et produire en grande quantité et abaisser les coûts unitaires, ce qui permet la réalisation d'économies d'échelle au niveau de la production, des approvisionnements, de la recherche et développement...etc.

1.1.6 Les facteurs d'opportunité

En outre, à la suite des foires et salons internationaux, l'entreprise peut découvrir qu'il existe une demande à l'étranger pour ses produits. Cela l'encourage à adopter une démarche plus rationnelle pour conquérir des clients étrangers. Aussi, un surplus de production ou bien une production excédentaire, l'entreprise peut recourir à l'exportation pour écouler ses stocks. Et la motivation des dirigeants ; la décision de s'internationaliser dépend du comportement des dirigeants de l'entreprise. Quand on parle des facteurs d'opportunité on peut aussi citer :

a. La demande spontanée : Ces demandes se révèlent lors des manifestations commerciales, de rencontres fortuites de représentants d'entreprises, ou de demande d'information par courrier ou autre.

b. La production excédentaire : L'écoulement de stocks conçus pour le marché national et non absorbés peut être réalisé par le biais d'une exportation ponctuelle.

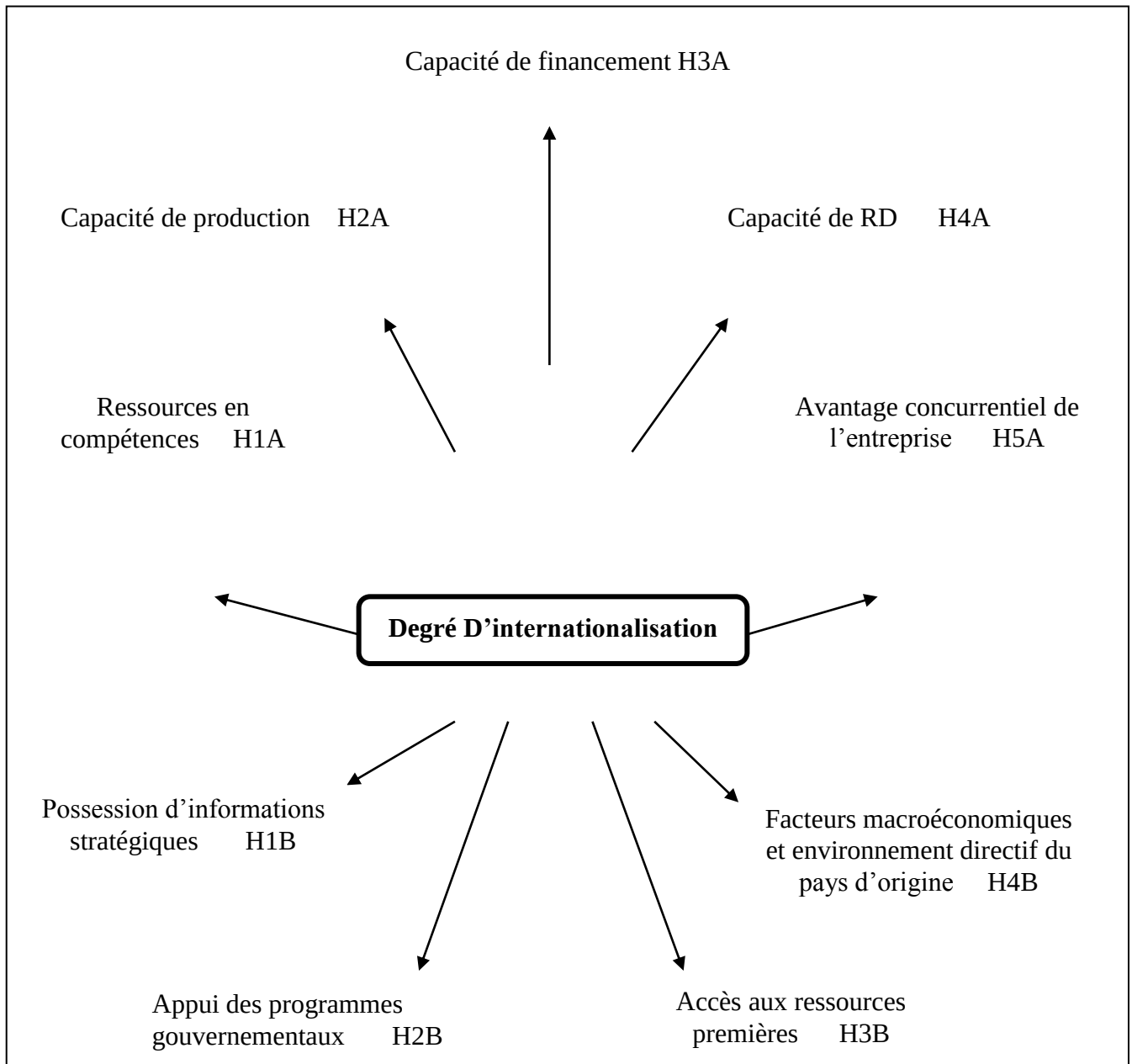
c. La motivation du dirigeant : La formation du dirigeant et le fait d'avoir vécu à l'étranger, son goût pour l'innovation et le risque, son ouverture d'esprit, sont autant de caractéristiques d'un profil et d'un comportement propice à l'exportation

⁴⁰François D, op.cit.p30.

1.2 Facteurs de succès de l'internationalisation des PME

L'analyse en matière de littérature en rapport avec les facteurs de succès de la conduite de l'internationalisation des PME atteste une convergence entre les différents discours des auteurs. Quant aux études empiriques, elles repèrent neuf grands facteurs qui incitent les PME à s'internationaliser illustrer dans le schéma ci-dessous :

Figures N° 07 : Facteurs de succès de l'internationalisation des PME



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

1.2.1 Les facteurs liés à l'environnement interne de la PME

A l'externe, après 1945, l'ouverture des marchés rendus possible par la mise en place du système monétaire international et les accords de GATT, qui s'est traduit par un fort développement des échanges, la multiplication des accords de libre-échange...etc.⁴¹.

Les facteurs internes sont liés aux ressources des entreprises, de nombreux travaux de recherche s'accordent sur le fait que la PME dépend des facteurs internes davantage que les grandes entreprises pour pénétrer un marché étranger. Ces facteurs peuvent être décomposés comme suit : des ressources en compétences, l'avantage concurrentiel de l'entreprise, la capacité de production d'une entreprise, la capacité de recherche et développement d'une entreprise et la capacité de financement.

1.2.1.1 Ressources en compétences

Le facteur de compétence contribue au succès des entreprises. En effet, la présence des ressources humaines compétentes au sein d'une entreprise est primordiale. Ces ressources vont aider la PME à traverser les embûches que cette dernière peut rencontrer dans son projet d'internationalisation.

Souvent, l'organisation néglige cet aspect du développement, pour plusieurs raisons, notamment la petite taille des PME et ses ressources.

Le rôle important joué par le dirigeant de l'entreprise dans le processus d'internationalisation de la PME et le succès de cette stratégie a été maintes fois souligné. Dans la PME, en effet, le pouvoir est très concentré et l'incitation pour l'international autant que les ressources ou les compétences d'une personne se révèlent déterminant. Deux types de caractéristiques ont été mis en évidence dans les recherches, les caractéristiques objectives et les caractéristiques subjectives.

Pour ce qui est des caractéristiques objectives, différentes recherches ont montré l'impact du capital humain (compétences) des entrepreneurs sur l'internationalisation. Les compétences en matière d'internationalisation permettent une meilleure connaissance de pratiques, des règles et cultures étrangère et confèrent un réseau de partenaires. Elles peuvent déboucher sur une plus forte implication à l'international, une expansion plus rapide et accroissent la probabilité d'un développement à l'international.

⁴¹François D, op.cit, p.30.

Les caractéristiques subjectives des dirigeants ont aussi un impact sur l'implication de l'entreprise à l'international. La perception qu'a le dirigeant des opportunités et menaces sur les marchés étrangers, des avantages concurrentiels de l'entreprise ainsi que son propre désir d'internationalisation influencent aussi très largement la démarche stratégiques de l'entreprise. De plus, une attitude positive des décideurs de PME face au risque influence positivement la propension à l'internationalisation.

C'est dans ce sens, que Joyal A mentionné dans son œuvre « Des PME et le défi de l'exportation »⁴² une gamme variée d'éléments rattachés à des problèmes organisationnels de la PME dont, entre autres le manque de personnel qualifié et de temps consacré à la gestion des exportations. Ce problème est directement relié selon cet auteur aux spécificités de la PME, soit à leurs tailles et leurs ressources limitées. Cependant pour parvenir à réaliser les activités d'internationalisation, l'entreprise doit pouvoir compter sur du personnel qualifié et cela suppose l'existence d'un personnel formé et compétent. Dans bien des cas, elle doit revoir sa structure et l'adapter afin de créer un service export. Et l'une des conditions de succès d'une stratégie d'internationalisation comme l'exportation est de s'adjoindre un responsable de l'acheminement des commandes d'exportation¹, puisque le chef d'entreprise n'a pas le temps d'accomplir cette tâche. Il s'agit de pouvoir compter sur une collaboration éclairée et dynamique.

Bayad M.⁴³ dans une étude de 299 PME industrielles de la région lorraine, constate que le dirigeant doit accorder une attention particulière à la gestion des ressources humaines, plus particulièrement en regard des besoins spécifiques de l'organisation exportatrice. Cette étude porte sur les orientations et pratiques de gestion des ressources humaines selon l'importance et la nature de l'engagement de la PME industrielle sur les marchés étrangers.

L'auteur y spécifie cependant que la taille de l'entreprise exerce une incidence très significative sur les principales orientations de gestion du personnel, mais également sur le poids accordé par le dirigeant aux ressources humaines.

L'internationalisation ne se fait pas à temps partiel, il faut qu'au moins une personne de l'entreprise pas nécessairement le dirigeant se focalise sur le processus d'internationalisation de l'entreprise.

⁴²Joyal A, Des PME et le défi de l'exportation, Presses Inter Universitaires, Montréal, 1996, page137.

⁴³Bayad M, Internationalisation et pratiques de gestion des ressources humaines en PME. Revue internationale PME, vol. 10, N°3-4, 1997, page 65.

Cette ressource peut provenir de l'interne ou, sinon l'entreprise doit embaucher une personne compétente en matière d'internationalisation. Il faut que l'entreprise y consacre une ressource particulière qui va œuvrer uniquement à ce volet. Selon Hugo. E⁴⁴ la PME est susceptible de traiter avec trois ou quatre consultants, et ce, pour plusieurs raisons : obtenir des méthodes de travail différentes, injection d'innovations et d'éviter que le consultant ne s'incruste dans la PME.

Cependant, les PME sont parfois trop petites pour s'offrir un consultant de manière individuelle et permanente. De plus, la pertinence du consultant reste à prouver puisqu'il faut que se développent une complicité et une fidélité. Pour Raymond L, Blili S et Alami D dans « L'écart entre le consultant et la PME »⁴⁵ l'approche consultation requiert une redéfinition du rôle du consultant en contexte PME. Ils vont jusqu'à préconiser, une reconstruction des fondements théoriques et méthodologiques de la pratique professionnelle.

1.2.1.2 Avantages concurrentiels de l'entreprise

Pour Michael Porter, dans « L'avantage concurrentiel des nations »⁴⁶ Il est nécessaire de préciser que le terme avantage concurrentiel a fait l'objet d'écrits spécifiques dont le principal auteur est Porter. Selon lui: pour créer un avantage concurrentiel sur ses rivaux, l'entreprise doit, soit proposer aux clients une valeur comparable à la valeur proposée par la concurrence mais être plus efficace dans la production (domination par les coûts), soit élaborer des types d'activités uniques en leur genre, qui génèrent une plus grande valeur finale et autorisent des prix de vente élevés (stratégie de différenciation).

Il est nécessaire pour une entreprise d'identifier ses sources d'avantages concurrentiels, avant de les exploiter. La firme doit posséder un ou des avantages concurrentiels et c'est par l'analyse de ses forces et faiblesses qu'elle peut réussir à faire ressortir son ou ses avantages distinctifs.

Ce qui définit l'avantage concurrentiel ou la compétence distinctive d'une entreprise repose sur ses points forts, plus précisément ce qui la distingue par rapport au reste du marché et qui lui permet de se démarquer et de croître.

⁴⁴Hego E, Le recours des PME au conseil à l'export, une démarche réelle mais encore confuse : le cas des industries agro-alimentaires, Revue internationale PME, vol. 7, N°2, 1994, page 137-158.

⁴⁵Raymond L, Blili S et Alami D, L'écart entre le consultant et la PME : analyse et perspectives, Gestion, vol. 28, N°4, hiver 2004, page 52-60.

⁴⁶Porter M E, L'avantage concurrentiel des nations, Inter Éditions, Paris, 1993, page 43.

Pour Croué⁴⁷, le développement d'une stratégie de marketing international, discipline incontournable lors de l'approche des marchés internationaux pour faire face à l'intensification de la concurrence mondiale, serait fortement influencé par la quête d'avantages concurrentiels pour l'entreprise. Ainsi, l'intensification de la concurrence mondiale, par conséquent, les entreprises s'engagent à développer ou à conforter leurs avantages concurrentiels afin de s'inscrire dans un rapport de force favorable. Il distingue deux types d'avantages concurrentiels où plusieurs facteurs sont susceptibles de créer un profil avantageux sur les marchés internationaux, soit les avantages concurrentiels structurels, ceux qui sont liés à l'organisation de l'entreprise et à la manière dont elle s'approprie son métier et les avantages liés aux actions marketing de l'entreprise sur les marchés. À ce sujet, il mentionne qu'un avantage concurrentiel, réside aussi dans le choix judicieux des marchés cibles à l'étranger.

Selon Hamel et Prahalad⁴⁸, toute compétence fondamentale offre un avantage concurrentiel pour autant qu'elle n'a pas d'équivalent sur le marché et quelle augmente la valeur du produit aux yeux du client, éventuellement en réduisant le coût.

Parmi les principaux avantages concurrentiels que déploient les entreprises internationales sur les marchés étrangers, on peut citer :

- La maîtrise des coûts les plus bas;
- La technologie au sens large et aussi la capacité à la transférer : savoir-faire inclus dans les brevets, les outils de production, les hommes;
- Les ressources financières allouées au développement des marchés étrangers ou au financement des clients;
- Les hommes et leurs compétences : savoir, savoir-être, savoir-faire;
- Les méthodes de management modernes et les systèmes d'information au sens large;
- Les ressources marketing (les marchés et leur exploitation dans une perspective synergique, les portefeuilles de marques mondiales/locales, la proximité des marchés, les budgets de lancement, etc.);
- Les réseaux mondiaux : l'ensemble des relations contractuelles qui lient l'entreprise à de nombreux partenaires et qui peut être activé pour mieux répondre aux appels d'offres internationaux (marketing d'affaires);

⁴⁷Croué C, Marketing international, 4e édition, De Boeck Université, Bruxelles, 2003, page 32-33.

⁴⁸Hamel G et Prahalad C K, La conquête du futur, Inter-Editions, Paris 1995, page 220.

- Le temps : en s'implantant le premier on peut généralement mettre des barrières à l'entrée pour les concurrents à venir et on bénéficie des avantages du pionnier.

De cette littérature, nous retenons que l'avantage concurrentiel est ce qui distingue une entreprise par rapport au reste du marché et ce qui lui permet de se démarquer et de croître. L'avantage concurrentiel est un facteur clé de succès et peut se situer à différents secteurs d'une entreprise et cette dernière doit en possédant un ou plusieurs pour faire face à la concurrence internationale.

1.2.1.3 Capacité de production

Pour Panet-Raymond⁴⁹ la capacité de production, est la possibilité pour une entreprise de répondre à une demande de produire des extrants suite à une sollicitation externe d'un donneur d'ordres. Dans la littérature sur les entreprises qui s'internationalisent, l'un des facteurs de succès identifiés réfère à la capacité de répondre à une demande. L'entreprise peut répondre en produisant elle-même ou en faisant faire par d'autres. L'une des questions que l'entrepreneur doit se poser avant de conquérir les marchés extérieurs tient à sa capacité de production. Dans ce sens, il importe pour une entreprise d'être en mesure de satisfaire autant les demandes qui proviennent du marché local que celles des marchés extérieurs puisque « l'incapacité de remplir parfaitement une telle obligation peut mettre en danger tous les efforts futurs sur les marchés étrangers »

Pasco-Berho C, dans « Marketing international »⁵⁰ a dit que l'entrepreneur ne doit pas seulement disposer d'une capacité de production excédentaire pour que cela soit une condition de l'exportation. Il faut que l'exportateur soit à même de produire en quantités suffisantes et sur une longue période, car il ne s'agit pas de vendre occasionnellement un surplus de production. La capacité de production doit être évaluée lors du diagnostic export que l'entreprise devra élaborer. Cependant l'entreprise devra s'assurer qu'elle dispose du potentiel productif suffisant pour honorer les nouvelles commandes, ceci de façon régulière et continue. De plus, elle doit s'assurer que ses équipements soient adaptables aux différents marchés qu'elle dessert et être en mesure de stocker la production destinée à l'étranger.

Afin de répondre à la demande des clients, l'entreprise peut délocaliser sa production à l'étranger.

⁴⁹Panet-Raymond A J, La filière de l'exportation, op-cit, page 10.

⁵⁰Pasco-Berho C, Marketing international. Op-cit, page 38.

Dans ce sens, cette délocalisation de production peut être considérée comme un avantage concurrentiel puisque des sites de production dispersés géographiquement permettent à l'entreprise de s'approvisionner au meilleur coût et de serrer les prix pour gagner une part de marché. De cette littérature, nous retenons que la capacité de production d'une entreprise fait référence à la capacité de répondre autant aux demandes provenant du marché local qu'à celles des marchés extérieurs. De plus, pour internationaliser une activité au sein d'une entreprise, l'entreprise ne doit pas uniquement disposer d'une capacité de production excédentaire pour exporter. L'entreprise peut avoir recours à la sous-traitance internationale et/ou peut également délocaliser sa production.

1.2.1.4 Capacité de recherche et développement (R&D)

L'adoption de technologies manufacturières avancées a été reconnue depuis la révolution industrielle (de l'utilisation des technologies de la vapeur en arrivant à la nano technologie) comme l'un des facteurs clés de la compétitivité des entreprises manufacturières, parce que ces technologies permettent une plus grande productivité, des améliorations au plan de la qualité des produits ou, encore, des réductions dans les taux de rejet des produits puisque ce sont des éléments essentiels sur les marchés tant intérieurs qu'étrangers. Des facteurs peuvent accélérer l'internationalisation des PME y compris le facteur de la recherche et développement.

Saint-Pierre⁵¹, dans son étude auprès de 323 PME, relève que les entreprises exportatrices sont plus innovantes que les autres, elles réalisent plus de recherche et développement. De ce fait, l'auteure conclut que les activités de recherche et développement semblent jouer un rôle important sur la rentabilité des PME exportatrices et que l'exportation était fortement liée à l'innovation et à la recherche et développement. L'innovation est souvent étudiée par le biais de la recherche et du développement et, en particulier, par la présence d'un service de recherche et développement à l'intérieur de l'entreprise.

L'innovation est devenue le facteur principal de la compétitivité future des entreprises globales.

Il est nécessaire pour un grand nombre de petites entreprises de recourir aux nouvelles technologies de production afin de faire face à la concurrence nationale ou internationale⁵²,

⁵¹Saint-Pierre J, Relations entre l'exportation, le développement organisationnel et la situation financière des PME canadiennes, Revue internationale PME, vol. 16, N°2, 2003, page 72.

⁵²Julien P A, Pour des PME de classe mondiale. Recours à de nouvelles technologies, Les Éditions Transcontinentales et la Fondation de l'Entrepreneurship, Québec 1994, page 33.

car l'introduction de nouveaux produits répond aux progrès technologiques et l'entreprise doit développer ses capacités technologiques pour faire face aux nouveaux produits de la concurrence. Parmi les capacités technologiques, la recherche et développement interne engendre non seulement des innovations, mais elle permet aux entreprises de mieux assimiler les connaissances technologiques externes. Par conséquent, la recherche et développement est considérée comme l'un des principaux facteurs qui influencent sur la performance en matière d'exportation⁵³.

En résumé, pour une entreprise qui s'internationalise, la recherche et développement est une activité importante puisqu'elle permet de réussir plus avantageusement sur les marchés extérieurs, d'assurer l'amélioration continue des produits et de faire face à la concurrence.

1.2.1.5 Capacité de financement

Pour le facteur capacité de financement, les auteurs sont unanimes à retenir cet élément comme essentiel à la réussite des activités d'internationalisation. Toutefois, les études observées mentionnent qu'elle serait l'une des difficultés majeures rencontrées puisque les PME ont peu de ressources financières. Car lorsque les PME veulent s'internationaliser, elles se heurtent à deux difficultés majeures, notamment le coût. Qu'elle soit réalisée par l'échange ou l'investissement direct, l'internationalisation coûte cher et procure rarement des bénéfices immédiats. Or, pour beaucoup de PME, la relative faiblesse des fonds propres exige des retours rapides sur investissement. Un développement international réussi suppose donc une consolidation financière préalable⁵. Les PME rencontrent des obstacles durant leur processus d'internationalisation dont, entre autres, la difficulté d'obtenir des conditions favorables de financement. Pour ces raisons, la PME s'aventure avec prudence sur le marché de l'internationalisation. Cela s'expliquerait, entre autres, par le manque de ressources financières⁶. Par conséquent, l'entreprise doit avoir une bonne santé financière.

La gestion financière des activités de l'internationalisation est plus complexe que celle des activités nationales. Dans un premier temps, il est nécessaire de bien choisir les projets à l'international grâce à une bonne analyse de leur rentabilité. Ces projets commandent des financements disponibles et on doit évaluer le niveau de risque associé à chaque projet. C'est dans ce sens qu'ils expriment que les PME internationalisées doivent disposer du fonds de

⁵³Lefebvre É et Lefebvre L A, Les PME, l'exportation et la création d'emploi : une analyse au niveau de l'entreprise Industrielle, Document hors-série, N° 26, décembre, Canada, 2000, page 06.

roulement supplémentaire, ce qui signifie aussi un besoin additionnel de financement lié à l'internationalisation.

De cette littérature, nous retenons que la PME doit avoir des fonds solides pour gérer ses projets à l'international et ce besoin est un obstacle majeur pour les entreprises qui s'internationalisent. De plus, la difficulté d'obtenir des conditions favorables de financement est également présente, étant donné le risque associé à sa particularité de PME.

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

Les facteurs externes sont liés à l'environnement externe de l'entreprise, de nombreux travaux de recherches s'accordent sur le fait que la PME dépend des facteurs externes afin de pouvoir pénétrer un marché étranger. Ces facteurs peuvent être, de la possession d'informations aux programmes gouvernementaux, de l'accès aux matières premières, des conditions d'accès aux marchés étrangers et à l'évolution actuelle et potentielle de la situation macro-économique des pays ciblés.

1.2.2.1 Possession d'informations stratégiques

Une condition clé pour la poursuite d'affaires internationales réside dans une information adéquate concernant le pays d'implantation. Il est important de posséder l'information la plus étendue possible avant même d'entreprendre l'internationalisation et d'approfondir cette connaissance des marchés étrangers dès les premières étapes d'un projet d'internationalisation. L'information peut porter sur la législation et la réglementation, les conditions de vie, les habitudes administratives et les méthodes d'affaires, la connaissance des personnes utiles dans les secteurs d'activités retenus.

La décision d'internationalisation d'une entreprise ou la conquête de nouveaux pays, apporte des changements significatifs dans l'environnement économique de la PME et commande un besoin d'informations. Ces informations sont de deux sortes :

- Les informations que l'on peut qualifier de fonctionnement ou routinières et qui ont trait aux modalités de l'acte d'exporter;
- Les informations dites de développement parce qu'elles recouvrent le questionnement de l'entreprise sur les opportunités que recèle le pays étudié pour la vente de ses produits. L'information de développement joue un rôle essentiel pour le succès des opérations internationales des entreprises. De son obtention dépend l'ouverture des marchés, de sa maîtrise et de son traitement rationnel dépend de la stabilisation de l'activité internationale. L'information de développement peut toucher les pays cibles,

les conditions générales des ventes des produits à l'étranger ou l'information sur les réseaux commerciaux.

De cette littérature, nous retenons qu'une entreprise qui s'internationalise doit posséder une information adéquate et plus particulièrement une information stratégique. Toutefois, trouver l'information requiert des efforts de la part des dirigeants représente un problème auquel ils se trouvent confrontés lorsqu'ils débudent l'internationalisation ou lorsqu'ils se tournent vers un nouveau pays à conquérir. Les PME ont depuis toujours compris les avantages d'une stratégie tournée vers l'international et ont su s'établir dans le monde entier. Et cela grâce à l'information qui a rendu l'internationalisation d'une PME possible, Cette informatisation a offert de nouvelles possibilités, et a induit une nécessaire réorganisation des tâches humaines ainsi qu'une organisation du processus informationnel au sein de la PME.

1.2.2.2 Les mesures d'accompagnements gouvernementaux

Les gouvernements sont des sources d'aide qui présentent des avantages pour les entreprises qui font des affaires à l'étranger. Dans ce sens, il est important de connaître dès les premières phases d'une opération d'affaires internationales l'assistance sur laquelle on peut compter. De plus, l'appui des gouvernements vient, en plus d'être utile sur le plan financier et sur le plan de l'information, cautionner en quelque sorte, la crédibilité d'un projet car cet appui inspire généralement confiance aux interlocuteurs étrangers. Cependant l'aide gouvernementale dynamise et accompagne les entreprises qui projettent de se lancer à l'international. Les entreprises peuvent compter sur de nombreux services et programmes d'appui mis sur pied par les gouvernements.

Renseignements, conseils, séminaires, cours et aides financières sont à leur disposition, de même que les services des bureaux économiques qu'on trouve un peu partout dans le monde pour aider sur place les dirigeants dans leurs démarches à l'internationale.

1.2.2.3 Accès aux ressources premières

Dans une perspective d'accès aux ressources premières pour l'entreprise qui s'internationalise, il est important de s'assurer ses sources d'approvisionnement à moyen et à long terme, à des conditions aussi déterminées que possible³, étant donné la rareté ou la difficulté d'accès de certaines matières premières de même que la volatilité de leurs prix. L'entreprise devra alors s'assurer d'une grande régularité de ses fournisseurs tant au niveau du délai de livraison que sur le plan de la qualité des matières premières afin de ne pas avoir à

supporter, par la suite, une défaillance de leur part⁴. Sur le plan de la stratégie d'internationalisation que peut prendre une entreprise, il convient, entre autres, d'établir le diagnostic de cette dernière. À travers ce diagnostic apparaît essentiel, les flux d'approvisionnement, c'est-à-dire les conditions d'accès aux matières premières⁵, qui se révèlent être un facteur important à analyser.

L'une des actions à mettre en œuvre consiste à mieux maîtriser les achats de l'entreprise. Car au niveau des matières premières, il est important de sécuriser les sources d'approvisionnement et de les optimiser. Une démarche doit porter sur la recherche de nouveaux fournisseurs potentiels afin d'éviter une situation de dépendance qui peut être nuisible pour l'entreprise advenant la défection d'un fournisseur unique. Ainsi l'importance de sélectionner les fournisseurs et d'établir avec eux des relations de longue durée. Malgré l'importance accordée à l'accès aux ressources premières, il demeure que les PME ne peuvent être autosuffisantes et qu'elles doivent avoir recours, pour s'approvisionner, aux marchés internationaux.

1.2.2.4 Situation macroéconomiques du pays d'origine

Il s'agit des facteurs, tels que, les limites à la croissance du marché intérieur, à la libéralisation et l'appréciation monétaire du pays. Ces facteurs déterminants sont les conséquences de l'améliorations apportées à la réglementation dans le pays d'origine des investissements, la libéralisation du compte de capital (assouplissement du contrôle des changes), la signature d'accords de commerce, d'investissement et d'imposition et diverses mesures incitatives (par exemple, crédit d'impôt, protection et assurance d'investissement) de la part des gouvernements des pays d'origine des investissements, la libéralisation du compte de capital (assouplissement du contrôle des changes), la signature d'accords de commerce, d'investissement et d'imposition et diverse mesures incitatives (par exemple, crédit d'impôt, protection et assurance d'investissement) de la part des gouvernements des pays d'origine.

1.3 Les obstacles de l'internationalisation

L'internationalisation étant une activité pouvant présenter des difficultés aux PME. On retrouve dans la littérature un certain nombre d'auteurs tels que Leonidou⁵⁴et Lecerf⁵⁵et

⁵⁴Leonidou L, An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development, Journal of Small Business Management, 2004.

⁵⁵Lecerf M, Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation, thèse de doctorat, Université Paris I, 2006.

d'organismes tels que ENSR⁵⁶ qui ont identifiés des facteurs freinant ou susceptibles de freiner l'internationalisation des PME.

Leonidou⁵⁷ a réalisé une synthèse très importante des recherches menées sur les obstacles de l'internationalisation des PME. Les 32 études recensées ont été conduites pendant 30 ans. Le travail de Leonidou permet d'identifier l'ensemble des obstacles à l'internationalisation des PME, de les classer par catégorie et de les hiérarchiser en fonction de l'impact relatif. Saint-Pierre⁵⁸, identifie quatre facteurs qui peuvent représenter des difficultés pour les activités internationales qui sont l'évolution des coûts de transport, les problèmes de qualité et de délais de livraison, les problèmes de corruption et de vol, et les risques inhérents à l'extension des marchés.

De son côté Lecerf⁵⁹ identifie cinq contraintes majeures liées aux activités d'internationalisation dont la culture d'entreprise, le manque d'information concernant l'internationalisation, les difficultés de communication notamment la connaissance linguistique, la difficulté d'évaluer et d'identifier les partenaires potentiels, les problèmes administratifs, et les contraintes financières.

L'internationalisation des PME présente de nombreuses difficultés tout comme l'internationalisation des grands groupes. Cependant la PME ne dispose pas des mêmes caractéristiques que les grandes entreprises. D'après l'enquête réalisée par European Network for SME Research (ENSR)⁶⁰, les principaux «obstacles» qui freinent l'internationalisation des petites et moyennes entreprises sont : La pénurie de main d'œuvre qualifiée arrive en première place et qu'elle présente un obstacle majeur au développement pour les entreprises de taille moyenne. Les réglementations administratives se révèlent être une contrainte importante relative au développement des PME. Lecerf⁶¹ synthétise une analyse similaire réalisée par secteurs montre que le manque de main d'œuvre qualifiée est le plus important dans le secteur de la construction.

⁵⁶ ENSR, L'internationalisation des PME, Observatoire des PME Européennes, N°04, Bureau des Publications Officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2004

⁵⁷ Leonidou L, An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development, Journal of Small Business Management, 2004, pages 279–302.

⁵⁸ Saint-pierre J, Mondialisation et PME : L'internationalisation des activités comme solution, op-cit, page 31.

⁵⁹ Lecerf M, Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation, thèse de doctorat, Université Paris I, 2006. Page 135.

⁶⁰ ENSR, L'internationalisation des PME, Observatoire des PME Européennes, N°04, Bureau des Publications Officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2004, Page 53.

⁶¹ Lecerf M, Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation, op-cit, Page 135.

Les réglementations administratives sont les plus perturbatrices pour le secteur des services et de l'industrie et du commerce. Ainsi, selon son secteur d'activité, la PME subira différentes contraintes et devra adapter son fonctionnement à celles-ci. Ceci explique en partie la grande diversité de fonctionnement des PME. Afin de mettre en place une stratégie d'internationalisation, une PME doit tout d'abord apprendre à maîtriser les contraintes existantes sur le marché national c'est pourquoi celles-ci ont une influence majeure sur la décision de l'entreprise concernant l'extension de son activité vers d'autres marchés.

European Network for SME Research⁶² identifie les obstacles en deux catégories : des obstacles internes et externes. Synthétisant la revue de littérature sur les obstacles liés à l'internationalisation des PME, nombreux sont les obstacles mais pas insurmontables pour les entreprises qui font preuve de dynamisme. En effet, la PME comme la grande entreprise subit des obstacles permanents liés à son environnement. Ces obstacles diffèrent cependant légèrement lorsque la PME se lance dans une stratégie d'internationalisation. Ces obstacles influencent fortement les entreprises dans leurs décisions d'extension aux marchés étrangers. Le dirigeant de la PME et sa conception des obstacles à surmonter va influencer ses décisions quant à l'internationalisation de l'entreprise.

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

S'engager dans une activité internationale exige des ressources et des compétences supplémentaires par rapport à une activité nationale. Les ressources nécessaires n'englobent pas seulement la capacité de financement mais s'étale à la capacité et la maîtrise du processus de production. Le facteur compétence qui est considéré comme un facteur clé de l'internationalisation, le manque et/ou limite de compétence d'un dirigeant peut être un obstacle majeur dans le processus d'internationalisation. Les compétences nécessaires n'englobent pas seulement une langue de travail différente pour les relations transfrontalières, mais également des connaissances concernant les conditions d'accès et de fonctionnement du marché étranger, les connaissances des lois et les réglementations, les différences culturelles, etc. Toutefois, l'ampleur de l'expérience internationale du dirigeant peut revêtir d'une importance majeure. Un certain nombre d'études souligne l'importance de l'état d'esprit et de l'expérience des dirigeants d'entreprises pour ce qui concerne les démarchés, les orientations et les options stratégiques d'internationalisations

⁶²ENSR, L'internationalisation des PME, Observatoire des PME européennes, op-cit, page 31

➤ Les couts élevés du processus d'internationalisation :

Pour krugman et al⁶³ deux arguments essentiels permettent d'expliquer pourquoi les entreprises participent au commerce international. Le premier tient au fait que les économies nationales ont des capacités différentes. Le second est lié aux économies d'échelles, en s'ouvrant au commerce, les entreprises peuvent se cantonner dans la production d'un nombre limité de biens, les produire à plus grande échelle. Cependant pour les PME l'obstacle le plus fréquemment, est le coût élevé du processus d'internationalisation. Ces coûts peuvent inclure la réalisation d'une étude de marché à l'étranger, l'achat de services de conseil juridique, la traduction de documents, l'adaptation des produits aux marchés étrangers, les frais de déplacement, sans oublier un risque économique et financier plus élevé. Tous ces couts représentent un obstacle pour la PME.

➤ Le manque de compétences au sein d'une entreprise :

Les compétences en leadership ou en gestion sont essentielles dans le processus d'internationalisation des entreprises. Pour ce faire, les dirigeants doivent avoir des compétences en internationalisation pour pouvoir pénétrer les marchés internationaux. Pour Carbol et Favre-Bonté⁶⁴, les compétences du chef d'entreprise sont la pierre angulaire de l'internationalisation de l'entreprise. Par conséquent, le manque de capacité d'internationalisation peut entraver le processus d'internationalisation de l'entreprise. Un dirigeant ou une équipe de direction incompetents dans le processus d'internationalisation peut être voué à l'échec ou réduire les chances de succès. Dans ce cas, le manque de compétences en communication peut être un obstacle majeur à l'internationalisation d'une entreprise. Les managers et les équipes de direction ne sont souvent pas multilingues. Les chefs d'entreprise et les cadres qui ne parlent pas les langues internationales ont peu de chances de prendre pied sur les marchés internationaux.

➤ La culture d'entreprises au sein des PME :

Les auteurs Blekey et Tesar⁶⁵ ont mené une enquête auprès de 423 petites entreprises d'exportation aux États-Unis et ont constaté que la culture d'entreprise qui domine les PME est là où elles opèrent. En fait, les PME sont davantage axées sur les marchés locaux et les particuliers que sur les marchés internationaux. Ils soutiennent que la culture d'entreprise trop

⁶³Krugman P, Obstfeld M et Melitz M, Economie internationale, Pearson Education, France, 2012, page 31

⁶⁴Cabrol M et Favre-Bonté V, L'entrepreneur comme clé de voûte de l'internationalisation rapide de son entreprise, Revue internationale PME vol. 24, N° 2, 2011, page 112.

⁶⁵Bilkey W J and Tesar G, The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms, Journal of International Business Studies, vol. 8, 1977, pages 93-98

rigide et géographiquement restreinte des PME peut constituer un obstacle majeur à la promotion de l'internationalisation et de sa stratégie. Non seulement les PME, mais aussi de nombreuses entreprises de taille moyenne sont principalement intéressées à maintenir ou à développer leurs activités sur le marché local. Les chefs de petites entreprises sont souvent "multifonctionnels", traitant à la fois les aspects techniques et commerciaux ou autres. Une stratégie d'ouverture internationale (à la fois par les exportations et la coopération transfrontalière) n'est souvent pas une étape naturelle pour les propriétaires de petites entreprises.

Il n'a souvent pas le temps ni les outils de base pour le faire. De plus, les ressources que les petites entreprises peuvent consacrer à leur stratégie internationale sont souvent très limitées.

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

Les avantages liés à l'internationalisation des entreprises impliquent également de celles-ci, leur acceptation à gérer un ensemble d'obstacles. La classification des obstacles dépend du critère retenu, les obstacles les plus souvent utilisés sont liés à la conjoncture des pays étrangers. Legrand et Hubert⁶⁶classifient les obstacles de l'internationalisation en Cinq catégories :

- **Des obstacles économiques et financiers :**

Le rapport de l'OCDE sur les obstacles à l'internationalisation pour les PME note que les flambées de crise économique affectent indirectement les entreprises en affectant leurs partenaires. Les entreprises importatrices qui dépendent de fournisseurs étrangers peuvent se trouver dans l'impossibilité d'obtenir les produits qu'elles souhaitent importer si la crise économique affecte l'activité économique du pays exportateur. Une détérioration des conditions économiques du pays peut affecter davantage les entreprises par le biais des niveaux de prix, de la fiscalité ou du secteur bancaire. En cas de déflation, les entreprises produisant des biens et des services pour les pays touchés verront leurs marges bénéficiaires diminuer en raison de la baisse des revenus et de la stabilisation des coûts. Une inflation élevée augmente le prix des produits importés et comprime les marges bénéficiaires de l'entreprise peut être décidé par le gouvernement d'un pays dans lequel les conditions économiques se détériorent augmenter les impôts pour freiner la détérioration du solde

⁶⁶Legrand G et Hubert M, Gestion des opérations de commerce international, Dunod, Paris, 2008, page 106.

budgétaire. Par conséquent, augmenter l'imposition pour des raisons économiques affecte directement la performance d'une société résidente ou d'une filiale.

Une autre entrave économique et financière est des une entrave de non-paiement. Pour Legrand et Hubert, les entreprises internationalisées courent le risque de ne pas être payées par leurs clients. Outre les litiges commerciaux, le non-paiement découle de la pénurie ou de la faillite de l'acheteur, ou des conditions politiques et économiques dans le pays de l'acheteur. Une analyse de l'insolvabilité potentielle du client et de la situation économique et politique du pays est essentielle avant d'initier toute relation commerciale.

Parmi les barrières économiques et financières, Legrand et Hubert⁶⁷ définissent les barrières de change comme les risques inhérents aux transactions sensibles aux fluctuations de la valeur d'une devise par rapport à une autre. Cette valorisation et les couvertures associées dépendent de la devise de règlement (certaines devises sont plus volatiles que d'autres), de la durée de l'engagement (jours, mois, voire années) et du type de transaction (exportation, importation). , dépenses en capital, gains en capital). Pour Lehman et al⁶⁸ La perte de devises entre dans la catégorie des incapacités économiques. Ces pertes surviennent lorsque la devise du marché intérieur s'apprécie par rapport à la devise du marché cible, ce qui entraîne une réduction des revenus provenant des opérations à l'étranger. Pour les entreprises ayant d'importants montants de dette à court terme et de dette libellée en devises étrangères, l'appréciation de la devise de la dette peut entraîner une forte augmentation de la valeur de la dette étrangère. À l'inverse, l'appréciation de la monnaie affaiblit la compétitivité-prix des entreprises exportatrices en renchérissant les prix des produits nationaux par rapport à ceux des autres pays.

- **Des obstacles juridiques**

Legrand et Hubert⁶⁹ qualifient cet obstacle de sous-évalué. Il est souvent détecté lors de contentieux ou de conflits liés à des contrats de vente, de représentation, de cession de transfert de savoir-faire³. En fait, l'entreprise qui agit à l'international ne bénéficie pas d'un droit international unifié, en raison de la souveraineté des États et d'autre part, il n'existe pas de juridiction supranationale qui lui permette d'évoluer dans un contexte juridique unique. Par exemple, le droit des contrats à Myanmar diffère carrément à celui de la Chine, Par

⁶⁷Legrand G et Hubert M, Commerce International, Dunod, Paris, 2008, page 130.

⁶⁸Lehmann R, Hauser C et Baldegger R, Maîtrise des risques à l'exportation Guide sur la gestion des risques à l'exportation, PostFinance SA et Switzerland Global Enterprise, Fribourg, Suisse, 2013, page 09.

⁶⁹Legrand G et Hubert M, Commerce International, op-cit, page 130

conséquent une entreprise qui exporte le même produit dans les deux pays est soumise à deux lois différentes, c'est bien là que réside l'obstacle juridique.

- **Des obstacles de change**

Milanzi⁷⁰ souligne que la difficulté de trouver des informations fiables sur l'internationalisation est un obstacle pour les entreprises internationalisées. Il a trouvé une relation entre la connaissance de l'internationalisation et les barrières de l'information à l'internationalisation. En fait, en raison du manque d'informations sur les opportunités de coopération, l'entreprise n'est pas en mesure d'identifier et d'analyser les marchés étrangers et de communiquer avec des clients étrangers potentiels. Pour ce faire, l'entreprise doit obtenir des informations appropriées sur ses ressources. Cet effort pour obtenir des informations peut être un obstacle majeur pour les dirigeants qui sont déjà occupés par leurs tâches quotidiennes. Les petites entreprises n'ont pas de chercheurs dédiés, de sorte que des informations utiles manquent souvent et que les autres employés n'ont pas le temps de rechercher des informations approfondies. Une entreprise peut se lancer dans un processus d'internationalisation sans disposer de toutes les données sur les opportunités et les risques du nouvel environnement. Un nombre croissant de PME prennent la décision stratégique de se tourner vers les marchés internationaux pour stimuler la croissance et la création de valeur. La mondialisation, les progrès technologiques et les canaux de communication toujours plus rapides simplifient et accélèrent la circulation des marchandises et garantissent un accès instantané aux informations transfrontalières. Pour cette raison, les PME hautement spécialisées dans une industrie particulière et disposant d'un petit marché intérieur sont de plus en plus attirées par le marché mondial. De nombreuses PME ont fait de l'internationalisation de leurs activités un axe prioritaire ces dernières années. Le manque d'information est également un obstacle au démarrage du processus d'internationalisation. En fait, les PME peuvent surestimer les difficultés parce qu'elles ignorent les possibilités.

- **Des obstacles politiques :**

Legrand et Hubert⁷¹ définissent l'obstacle politique comme l'ensemble des événements d'origine politique ou économique susceptibles d'empêcher le bon déroulement d'une opération commerciale ou d'investissement. Il est parfois difficile à évaluer ces obstacles, en l'occurrence, les conflits militaires qui peuvent avoir des impacts directs sur certaines

⁷⁰Milanzi A M, The Impact of Barriers on Export Behavior of a Developing Country Firms: Evidence from Tanzania, op-cit, page 11.

⁷¹Legrand G et Hubert M, Commerce International, Dunod, Paris, 2008, page 130.

entreprises présentes dans des territoires touchés par des destructions matérielles (la crise de l'argentine)⁷² les conflits politiques entre deux pays peuvent influencer négativement sur les entreprises (la nationalisation des entreprises étrangères au Venezuela)

- **Des obstacles technologiques**

Legrand et Hubert⁷³ expliquent qu'ils sous-estiment ce trouble. Ceci est courant dans les litiges juridiques ou les litiges relatifs aux contrats de vente, aux représentations et au transfert de savoir-faire. En effet, les entreprises actives à l'international ne bénéficient pas d'un droit international uniforme du fait de la souveraineté nationale, alors que les juridictions supranationales permettent de se développer dans des contextes juridiques uniques. Par exemple, le droit des contrats du Myanmar est fondamentalement différent de celui de la Chine, de sorte que les entreprises exportant le même produit vers les deux pays sont soumises à deux lois différentes, ce qui présente un obstacle juridique.

⁷²<http://www.bsi-economics.org/436-internationalisation-risque-pays-entreprises-multinationales>(consulté :05/09/2022

⁷³Legrand G et Hubert M, Commerce International, op-cit, page 130.

Conclusion :

L'internationalisation d'une entreprise représente habituellement une forte opportunité de développement pour cette dernière. Cela est justifiée par des facteurs liés à l'entreprise; conquérir de nouvelles parts de marchés, d'accroître sa notoriété, le développement de certains marchés ainsi que les obstacles tarifaires et / ou non tarifaires qui poussent également, dans une certaine mesure cette entreprise à se tourner vers l'internationaliser.

Le développement international d'une organisation, est souvent accompagné par le choix d'une approche d'internationalisation, qui va orienter sa stratégie et le développement de son activité à l'international.

En conséquence, ce développement à l'international est expliqué par des théories, qui vont du traditionnelles aux plus récentes, telle que par exemple, pour en citer que certaines, le cycle de vie du produit de Vernon, qui explique en outre le passage de la production à un niveau purement nationale à une exportation des produits (et/ou services) ensuite à la fabrication à l'étranger et finalement à la réexportation vers le marché d'origine du produit.

Le paradigme « d'OLI » qui lui démontre les modes d'internationalisation que l'entreprise doit, et se doit en l'occurrence choisir.

Pour la théorie dite « d'oligopole » elle nous représente l'opération cette fois-ci d'implantation à l'étranger mais aussi de multinationalisation des firmes.

Chapitre II :

Les Stratégies et Marchés d'Internationalisation

Introduction :

Dans un environnement modifié et imprévisible par la mondialisation des marchés et de la concurrence dus à l'évolution des technologies et des besoins et par le ralentissement de la croissance et l'incertitude. De nouvelles règles de concurrence ont été établies et compétitivité est un objectif important que chaque entreprise devrait atteindre pour assurer sa pérennité et sa survie.

La compétitivité s'exprime sur le marché à travers des produits rentables qu'incarne l'entreprise à être meilleur ou à la limite aussi forte que ses concurrents actuels ou potentiels.

En effet, la compétitivité désigne la capacité d'une entreprise, d'un secteur, ou d'une économie à faire face à la concurrence tant sur les marchés extérieurs que sur son marché interne dont elles résument la capacité d'être fiable et de développer par rapport aux autres territoires et entreprises.¹

Dans ce chapitre, nous allons présenter trois sections, nous allons aborder d'abord dans la première section, les fondements théoriques de la compétitivité dont la définition, les types, les facteurs et les mesures, ainsi que la deuxième section sera consacrée aux différents déterminants de la compétitivité, ensuite nous présenterons dans la troisième section plus en détail sur la compétitivité et l'avantage concurrentiel dont les stratégies génériques et le modèle de M. Porter.

¹ ZERFA BELKASSEM, « la compétitive des entreprise Algériennes : approche par la normalisation et le management qualité, une étude comparative », mémoire de magister management, université d'Oran, 2014.

Section 01 : Stratégies et modalités d'internationalisation

1 Stratégies et modalités d'internationalisation

Cette section décrit les stratégies d'internationalisation des entreprises telle que (l'orientation stratégique internationale, globale, multinationale, transnationale) et ses différents modes à savoir, l'exportation, l'internationalisation par système contractuel et l'investissement directe à l'étranger.

a) Les stratégies d'internationalisation :

Les différentes stratégies d'internationalisation :

Il existe quatre types d'internationalisation qui sont :

1.1 Stratégie internationale

« On dit que l'entreprise choisit une stratégie internationale, lorsqu'elle commence à étendre ses activités a d'autres pays, et que son centre de décision et le système de production et de commercialisation se trouvent dans le pays d'origine. Pour cela, l'entreprise doit s'appuyer sur ses moyens humains, techniques et organisationnels pour développer sa stratégie, elle doit avoir aussi des connaissances solides pour bien mener son projet d'internationalisation »².

1.2 Stratégie multidomestique

L'entreprise multidomestique applique une stratégie spécifique à chaque marché étranger considérant chaque pays comme in marché à part. Les compétences et les produits sont transférés sur les marchés étrangers et son adaptés en fonction des conditions et des besoins des marchés locaux. L'entreprise cherche ainsi à développer une forte réactivité aux besoins d'adaptation locaux pour mieux concurrencer les entreprises locales.

Cette stratégie est particulièrement adaptée aux activités pour lesquelles le besoin d'adaptation local est important³.

1.3 Stratégie globale

La stratégie globale est dite aussi mondiale, c'est de considérer le mode comme un seul marché, axé autour d'une approche de standardisation. L'entreprise a une présence commerciale et industrielle au niveau mondial. L'offre de biens et services standardisé avec le même marketing sur tous les marchés. Les entreprises mondiales ont investi et sont présentes

² LEROY.F : « les stratégies d'entreprises », 3eme édition, Ed DUNOD, Paris, 2008, p72.

³ Amelon. J, CARDEBAT.J « les nouveaux défis de l'internationalisation », 1ere édition, De Boeck, 2010, p170.

Chapitre II : Les Stratégies et Marchés d'Internationalisation

dans de nombreux pays. Ils commercialisent leurs produits par l'utilisation de la même image coordonnée et la même marque dans tous les marchés⁴.

1.4 Stratégie transnationale

« C'est une approche qui se justifie dans le cas de plus en plus nombreux dans lesquels l'entreprise est soumise à la fois à la pression de réduction des coûts et au besoin d'adaptation locale. Elle combine la stratégie globale et la stratégie multidomestique »⁵.

Tableau N°01 : forces et faiblesses des stratégies internationales

Stratégies	Forces	Limites
Stratégie internationale	- diffuse les compétences et les produits et services de maison mère. - coûts faibles car peu de customisation des produits et des services.	- faibles capacité d'adaptation aux marchés locaux. - faible capacité à tirer avantage des innovations et besoins des marchés locaux.
Stratégies Multidomestique	- forte capacité d'adaptation des produits et des services besoins marchés locaux. - capacité à détecter les opportunités locales. - forte intégration au niveau mondiale. - standardisation facteur d'économie d'échelle et de diminution des coûts.	- faible capacité à réaliser des réductions de coûts grâce aux économies d'échelle. - difficultés à transférer les connaissances et des produits entre les filiales et les pays. - pas de capacité d'adaptation aux marchés locaux. - concentration des activités sur nombre limité de centre peut conduire à forte dépendance.

⁴ AMELON.J, CARDEBAT.J, op.cit, p171.

⁵ AMELON.J? CARDEBAT.J, op.cit, p172.

Chapitre II : Les Stratégies et Marchés d'Internationalisation

Stratégie globale	- standardisation facilite la qualité. - capacité a réalisé des économies d'échelle. -capacité d'adaptation aux marchés locaux. - capacité a localisé les activités dans des localisations optimales. - capacité à accroître l'échange de connaissances et d'expérience entre le siège et les filiales.	- difficultés à déterminer la localisation optimale des activités qui assure couts bas et qualités. - difficultés à définir l'organisation capable et répondre au besoin d'adaptation local. - difficulté a assuré les échanges de connaissances et de compétences.
Stratégies Transnationale		

2 Les modalités d'internationalisation

Pour s'internationaliser l'entreprise peut choisir entre différents modes qui sont :

2.1 L'exportation

L'exportation correspond à la vente d'une offre fabriquée dans un pays et vendus dans un autre. C'est une stratégie qui représente l'ouverture de l'entreprise à l'international. Elle correspond à la première phase de développement international de l'entreprise.

2.2 L'exportation directe

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

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

L'exportation direct peut être faite par⁶ :

- Vente directe ;
- Représentant salarié ;
- Agents commissionné

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

La vente directe à l'exportation consiste à réaliser des ventes, à en assumer la livraison et la facturation sur un marché étranger depuis son pays d'origine sans avoir de structure, de représentation ou d'intermédiaires sur place. Elle peut se faire par des canaux tels qu'appels d'offres internationaux, marketing direct (par téléphone, fax, mailing, etc.)⁷

- **Exportation directe avec un représentant salarié**

L'entreprise délègue de façon permanente sur un marché un ou plusieurs représentants commerciaux. La fonction principale du représentant est de chercher des occasions d'affaires, négocie en nom de l'entreprise des contrats avec des acheteurs et communique le bon de commande au siège social de l'entreprise, après c'est à l'entreprise d'envoyer la marchandise directement à l'acheteur.

Le représentant salarié travaille que pour l'entreprise dont il est salarié⁸.

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

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

Sa mission principal est la prospection, la recherche de clients et la vente pour son mandant, elle a aussi pour mission d'informer l'exportateur sur le marché : évolution de la demande, concurrence, produit nouveau⁹.

2.3 L'exportation indirecte

L'entreprise utilise des intérimaires pour vendre son offre à l'étranger.

⁶AMELON.J, CARDEBAT.J, op.cit, p.193.

⁷Idem p.193

⁸AMELON.J, CARDEBAT.J, op.cit, p.194.

⁹AMELON.J, CARDEBAT.J, op.cit, p.195

Chapitre II : Les Stratégies et Marchés d'Internationalisation

L'exportation indirecte se caractérise donc par un faible, voire une absence d'action, de l'entreprise exportatrice sur le marché final. Elle n'a pas de contacts directs avec les clients, l'intermédiaire souvent occasionnel fait écran¹⁰.

- **Une société de commerce international**

Est une société d'import-export qui achète pour son propre compte des produits appartenant à d'autre entreprise et qui ensuite les revend en son nom propre sur les marchés étrangers en y appliquant la marge voulue et gérant tous les aspects liés à la commercialisation sur le marché étranger. La plus part des sociétés du commerce international sont des organisations commerciales très puissantes qui dominent certaines régions ou même certains pays. Ces sociétés généralement spécialisées par zones géographiques ou par famille de produits, sont très répandues dans les pays développés.

- **L'importateur**

Ou distributeur est un commerçant indépendant, il achète des produits auprès de l'entreprise exportatrice dans le but de revendre ces produits à son propre nom et à son propre compte.

L'importateur assure pour lui-même toutes les activités nécessaires à la vente : distribution, réseau de vente, publicité, service après vente. L'exportateur perd entièrement le droit de propriété et le contrôle sur les produits vendus. Cette formule est appliquée généralement, par les entreprises qui ne disposent pas de moyens nécessaires pour se lancer à l'exportation¹¹.

- **Les concessionnaires**

Lorsque l'exportateur octroie à l'importateur une exclusivité de distribution sur une zone géographique donnée dans le cadre d'un contrat de concession, on parle alors d'importateur exclusif ou de concessionnaire. L'achat de quantités minimales par le concessionnaire est souvent la contrepartie de l'exclusivité.

2.4 L'exportation associée

L'exportation associée consiste pour l'entreprise à exporter en coopération avec d'autres entreprises, l'association avec d'autres entreprises nationales, plus rarement

¹⁰BOUVERET-RIVAT.C, MERCIER-SUISSA. C, op.cit. p85

¹¹AMELON.J, CARDEBAT.J, op.cit, p.197

Chapitre II : Les Stratégies et Marchés d'Internationalisation

étrangères, permet de constituer un groupement d'exportateurs qui mettent des moyens en commun pour mener leurs politiques d'exportation¹².

Les deux modalités les plus connues d'exportation associée, sont le groupement d'exportateurs et le portage¹³ :

- Le groupement d'exportation est la mise en commun par plusieurs entreprises non concurrentes de tout ou partie de leurs activités d'exportation.
- Le portage est un système de coopération entre une grande entreprise et une PME afin de faire bénéficier cette dernière du réseau international de la première, déjà implanté pour commercialiser ses propre produit, le portage appelé aussi le Peggy-pac.

2.4.1 Les transferts internationaux de technologies

Le transfert international de technologie est la vente de technologie et du savoir-faire qui accompagne la vente d'un produit. Dans ce type de transaction, le fournisseur doit également transférer à l'acheteur les connaissances qui lui permettront d'utiliser la technologie de fabrique tout ou partie du en lui transmettant les connaissances nécessaire, les plans, les modes d'emploi, en formant le personnel en lui assurant une assistance technique¹⁴.

2.4.1.1 La licence internationale

Un contrat de licence est un accord par lequel une entreprise d'un pays cède a une autre entreprise d'un autre pays, le droit d'utiliser ou d'exploiter sa marque, sa technologie ou autre droits de propriétés, pendant une période déterminé, sur un territoire défini. La licence internationale reste une méthode d'implantation très sollicitée par les entreprises qui n'arrivent pas à accéder au marché étranger¹⁵.

On a deux types de licence les plus utilisées :

- **La licence de marque**

C'est un contrat temporaire, sur lequel l'entreprise cède l'utilisation de sa marque sur un territoire défini, généralement de manière exclusive, a une entreprise étrangère. Elle

¹²AMELON.J-L, CARDEBAT.J-M, op.cit. p198.

¹³DOURA.B ; « essaie d'analyse du processus d'internationalisation des PME algériennes un défi pour les compétences du dirigeant » ; thèse en vue de l'obtention du doctorat en science économiques ; université MOULOUD MAMMERI de Tizi-Ouzou ; 2015-2016 ; p59.

¹⁴Idem p.203.

¹⁵GRAICHE.L, « les formes d'implantation des firmes en Algérie : Objectifs et stratégies, thèse en vue de l'obtention du doctorat en science de gestion, université de Tizi-Ouzou, 2012, p205.

Chapitre II : Les Stratégies et Marchés d'Internationalisation

permet d'accroître la notoriété d'une marque en utilisant des entreprises locales pour produire et distribuer sous cette marque dont l'utilisation est contrôlée¹⁶.

- **La licence de brevet**

Sur ce contrat, l'entreprise cède le droit d'utiliser un procédé de fabrication ainsi ses connaissances sur un marché cible. Il permet de vendre dans des pays où il est difficile de s'implanter industriellement. L'entreprise appartient à un réseau local de partenaire¹⁷.

2.4.1.2 La franchise internationale

C'est un accord dans lequel une entreprise franchiseur accorde le droit de se présenter sous son nom et sa marque, pour vendre ses produits, pour une durée et une région limitée, en contrepartie d'une rémunération, elle est accompagnée d'une assistance technique et le transfert d'un savoir-faire. On distingue trois formes de franchise : franchise commerciale, franchise de service et franchise industrielle¹⁸.

Il existe trois types de franchise :¹⁹

- **La franchise de service**

C'est un contrat sur lequel le franchisé offre un service sous l'enseigne, le nom commercial, voir la marque du franchiseur, et en se conformant aux directives de ce dernier,

- **La franchise de production**

C'est un contrat sur lequel le franchiseur cède le droit d'exploitation au franchisé, cette dernière fabrique lui-même le produit, selon les indications du franchiseur, il assure la maîtrise de qualité la maîtrise de qualité et la quantité des produits qu'il vend sous la marque du franchiseur.

- **La franchise de distribution**

Un contrat pour lequel le franchiseur concède au franchisé le droit de vendre certains produits dans un point de vente qui porte l'enseigne du franchiseur.

¹⁶BOUVERET-RIVAT.C, ME2.2.2.RCIER-SUISSA. C, op.cit, p62.

¹⁷Idem, p62.

¹⁸Idem, p.62.

¹⁹PME magazine :comprendrelafranchisesurlesite :

<http://www.mincommerce.gov.dz/fichiers08/franchs.pdf>, consulté le 16/09/2022

2.4.2 Les investissements directs à l'étranger

➤ Définition IDE selon L'OCDE

L'investissement direct est un types d'investissement transnational effectué par le résident d'une économie « l'investisseur direct » afin d'établir un intérêt durable dans une entreprise « l'entreprise d'investissement direct » qui est résident d'une autre économie que celle de l'investisseur direct. L'investisseur est motivé par la volonté d'établir, avec l'entreprise, une relation stratégique durable afin d'exercer une influence significative sur sa gestion. L'existence d'un « intérêt durable » est établie dès lors que l'investisseur direct détient au moins 10% des droits de vote de l'entreprise d'investissement direct.

L'investissement direct peu également permettre à l'investisseur d'accéder a l'économie de résidence de l'entreprise d'investissement direct, ce qui pourrait lui être impossible en d'autres circonstances.

L'investissement direct n'a donc pas les mêmes finalités que l'investissement de portefeuille, l'investisseur de portefeuille ne cherche généralement pas a influencer sur la gestion de l'entreprise.²⁰

➤ Les formes d'investissement direct étranger

On peut distinguer plusieurs formes d'IDE qui sont : la succursale, le bureau de représentation, le partenariat, la filiale et la sous-traitante.

✓ La succursale

La succursale permet a l'entreprise d'assurer une présence permanente ou temporaire sur le marché étranger, il est considéré comme un bureau de représentation pour l'entreprise. La succursale, « c'est un service décentralisé de l'entreprise, sans personnalité juridique propre, dont le statut juridique et fiscal dépend des législations nationales »²¹.

²⁰OCDE : définition de référence de l'OCDE des investissements directs internationaux, Paris, 4eme Edition2008, p.17.

²¹CORINNE.P ; « commerce international » ; 6eme édition ; Paris, 2006, p34.

Chapitre II : Les Stratégies et Marchés d'Internationalisation

✓ **Le bureau de représentation**

Ses tâches sont limitées à la représentation auprès des clients et des pouvoirs publics, la prospection et la coordination d'un réseau d'agents. La vente lui est rarement confiée, est exceptionnellement la gestion de fonction administrative, logistique et financière²².

Est une coopération d'une ou plusieurs entreprises qui mettent en œuvre des moyens et des compétences communes pour la réalisation d'un projet déterminé en partageant les gains et les pertes, les responsabilités et les risques ainsi que la prise de décision, elle prend le plus souvent.

✓ **La filiale**

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

✓ **La sous-traitante**

Est l'opération par laquelle une entreprise sous-traitante intervient pour le compte d'un produit ou d'un service sur la base d'un cahier des charges préétabli²³.

b) Processus d'internationalisation :

Pour parler du processus d'internationalisation des PME, nous allons vous parler de l'œuvre de Jean-Marc Bigler & Nathalie Nyffeler²⁴ nommé « Processus d'internationalisation de la PME : la nécessité d'une approche intégrative » où ils nous y expliquent le processus d'internationalisation des entreprises comme suit : « Cette communication a pour but de rendre public une partie des résultats d'un projet de R&D, financé par la Réserve stratégique de la HES-SO sur le processus de pénétration des marchés étrangers de trois PME suisses romandes. Dans ce projet commencé en 2001 et terminé en 2005, nous avons cherché à vérifier quatre hypothèses de travail. La première consistait à affirmer que le modèle classique d'internationalisation développé à l'Université d'Uppsala (l'U-modèle), qui s'inscrit dans la « théorie » des étapes ou l'approche classique « rings in the water » est globalement pertinent, à

²² AMZIANE.L « le cycle de vie international du produit et les stratégies d'internationalisation des entreprise : analyse du cas de Samsung électroniques », mémoire de magistère en science économiques, Université MOULOUD MAMMERI, TIZI OUZOU, 2014.p77

²³ OKACI née LACEB.D, « mise a niveau et problématique de compétitivité dans la démarche stratégique de l'entreprise industrielle algérienne face a l'économie de marché », thèse de doctorat, université MOULOUD MAMMMERI, Tizi-Ouzou, 2014, p74.

²⁴ L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales
25, 26, 27 octobre 2006, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse

l'exception toutefois de la précondition invoquée par ce modèle, celle de l'implantation sur le marché domestique.

La deuxième hypothèse partait de l'idée que, tout en s'inscrivant dans la philosophie d'un processus par étapes, il est nécessaire de prendre en compte l'apport de l'approche théorique dite des ressources, pour tenter de comprendre précisément pourquoi une entreprise passe d'une étape à une autre. La troisième hypothèse considérait que les insuffisances pressenties dans les deux premières approches théoriques, quant aux raisons du passage d'une étape à une autre, devait déboucher sur la prise en compte d'une troisième approche théorique, celle des réseaux, qui, pensait-on, allait permettre de combler les déficits explicatifs constatés précédemment. Enfin, la quatrième hypothèse permettait de boucler la boucle.

Elle consistait à affirmer la nécessité d'intégrer ces trois approches théoriques différentes dans l'analyse de tout processus d'internationalisation des PME. Les résultats que nous publions aujourd'hui ne concernent que l'une des trois entreprises partenaires du projet.

Il s'agit de l'entreprise STS²⁵, active pendant près de trente ans, de 1976 à 2002, dans les systèmes de traitement de surface par voie humide. Ces trois approches théoriques – l'U-modèle, l'approche par les ressources et l'approche par les réseaux – font l'objet des parties 1, 2 et 3 de cette communication. Dans une quatrième partie, nous évoquons brièvement une approche encore largement taboue consacrée aux interférences de la sphère privée des dirigeants sur le processus d'internationalisation. Enfin, dans la partie conclusive, nous nous efforçons d'établir des liens entre les résultats de notre recherche et ce qui passe pour être une nouvelle approche théorique : le processus d'internationalisation des entreprises que l'on appelle les « Born-Globals ».

3 Approche « behavioriste »

3.1 Ancrage théorique

Durant ces trente dernières années, plusieurs chercheurs se sont interrogés sur la question de l'internationalisation des entreprises.

La plupart de ces travaux trouvent leurs fondements dans la théorie « *behavioriste* » ou « comportementale » de la firme. La notion d'apprentissage est au coeur de cette approche qui postule que le changement des comportements de l'individu et/ou de la firme résulte d'un cumul d'expériences.

²⁵ STS pour Surface Treatment System

Chapitre II : Les Stratégies et Marchés d'Internationalisation

L'internationalisation est perçue ainsi comme un processus d'apprentissage comportant des étapes par lesquelles l'entreprise passe obligatoirement. Le caractère graduel du processus est attribué au manque de connaissances de la firme, d'une part, et à l'incertitude associée à la décision d'internationalisation, d'autre part (Ageron et Huault, 2002).

Les travaux fondés sur cette approche peuvent être regroupés en deux modèles :

- le modèle d'Uppsala (U-modèle) développé initialement par Johanson&Wiedersheim-Paul (1975) et par Johanson&Vahlne (1977) ;
- le modèle Innovation (I-modèle) élaboré notamment par Bilkey&Tesar (1977), Cavusgil (1980), Reid (1981) et Czinkota (1982).

L'étude empirique de Johanson et Wiedersheim-Paul (1975)²⁶, fondée sur l'histoire longue (près de cent ans) de quatre entreprises suédoises, met en évidence trois étapes successives d'internationalisation, après l'étape préalable du développement du marché national : le développement de l'exportation, la création d'une unité commerciale dans un ou des pays d'exportation et la création d'une unité de production.

L'entreprise va donc partir du marché domestique, puis s'étendre vers des marchés proches géographiquement et/ou psychologiquement, afin de diminuer la prise de risque. A mesure qu'elle développera ses activités, l'entreprise accumulera de l'expérience, ce qui lui permettra de s'engager sur de nouveaux marchés, cette fois plus éloignés de son marché d'origine.

Grâce à ce processus d'apprentissage cumulatif, la firme pourra s'engager ainsi plus fortement sur le marché international, en ouvrant d'abord des filiales commerciales, puis des filiales de production.

Son engagement sur le marché international a pour origine des sollicitations externes. Il s'agit donc d'une stratégie essentiellement réactive, et non pas proactive.

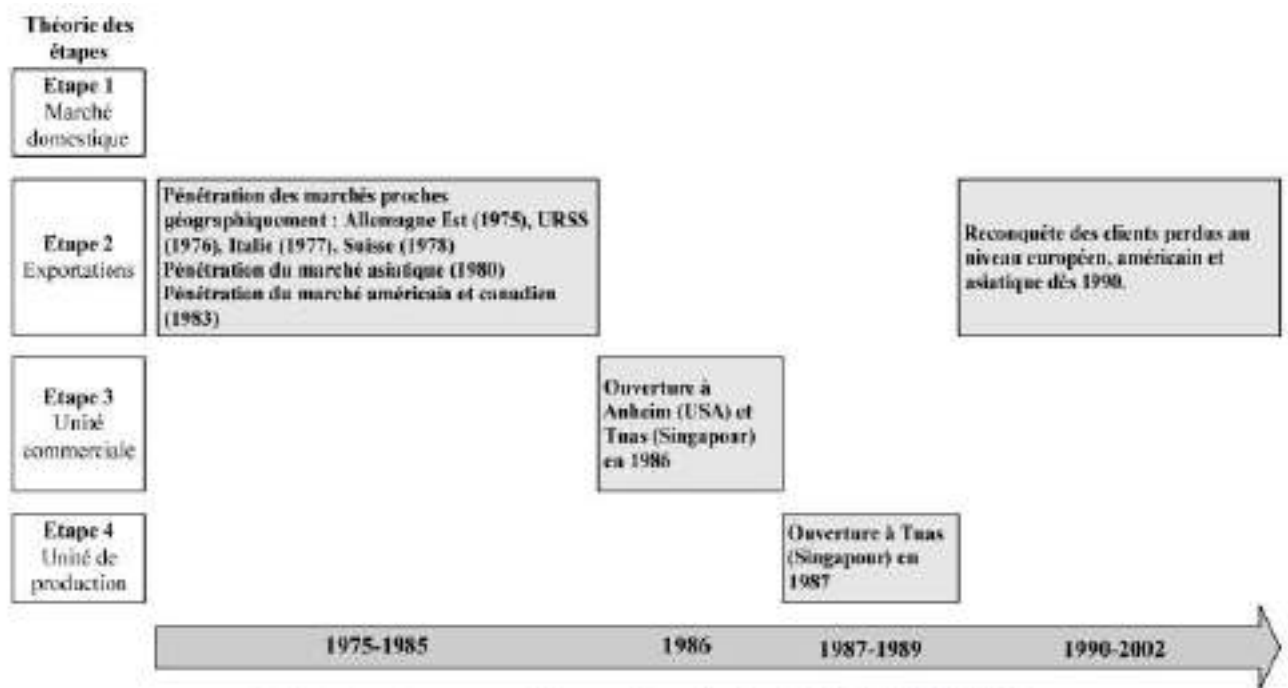
L'I-modèle élaboré par Bilkey&Tesar (1977) présente la décision d'internationalisation comme un processus d'innovation pour l'entreprise. Chaque étape du processus s'inscrit en rupture avec l'autre et représente une innovation qu'il s'agit de bien gérer (Cavusgil, 1980).

²⁶Johanson, Wiedersheim-Paul, (1975), "The Internationalization of the Firm : Four Swedish Cases, in Journal of Management Studies, pp. 305-322.

3.2 Application au processus de STS

Partant des quatre étapes (en ordonnée sur le Tableau 1) décrites dans l'ouvrage fondateur de Johanson & Wiedersheim-Paul, nous allons examiner, dans cette première partie, si les étapes identifiées dans le processus d'internationalisation de STS (en abscisse sur le Tableau 1) correspondent ou non au modèle élaboré par les chercheurs de l'Université d'Uppsala.

Figure 08 : Processus d'internationalisation de STS (1976 à 2002)



Etape 1 : Développement du marché domestique (1978) STS n'a pas eu besoin de développer son marché domestique avant de commencer son processus d'internationalisation. En fait, elle a bien connu une phase de développement de son marché domestique, mais il n'a eu lieu qu'en 1978, trois ans après la création de l'entreprise. Cette entreprise offre ainsi un contre-exemple à l'approche behavioriste, qui considère que chacune des étapes du processus est un passage obligé.

Etape 2 : Expansion géographique (1976 – 1985) Créée en décembre 1975, STS SA a conclu son premier contrat en janvier 1976 avec une entreprise d'Allemagne de l'Est. D'autres suivirent avec des entreprises installées en URSS et en Italie. Le choix des premiers pays d'exportation fait par l'entreprise correspond bien à ce que décrit l'approche « behavioriste » dans la seconde étape, puisque les premiers marchés pénétrés sont proches géographiquement et qu'il n'y a pas avec eux de « distance psychologique », contrairement à ce que l'on pourrait penser a priori. Le choix de démarrer le processus d'internationalisation par l'Allemagne de l'Est, puis par l'URSS ne représentait pas, en effet, de réelle prise de risque pour les

Chapitre II : Les Stratégies et Marchés d'Internationalisation

fondateurs de l'entreprise, quand bien même cette période de l'histoire de l'entreprise coïncidait avec celle de la Guerre froide : ils avaient eu l'occasion de travailler à plusieurs reprises et pendant de longs mois dans ces deux pays, lorsqu'ils travaillaient pour la multinationale Oxy, leur ancien employeur et avaient donc eu amplement l'occasion de se familiariser avec les habitudes culturelles et managériales de ces deux pays communistes.

De 1978 à fin 1982, STS a pu exporter vers des marchés plus éloignés de son siège, à mesure que son expérience d'internationalisation augmentait. Dès 1980, l'entreprise commença à pénétrer le marché asiatique et y devint rapidement un leader reconnu pour la qualité et la fiabilité de ses biens d'équipement. Cette expansion asiatique a coïncidé avec la première vague de délocalisation en Asie du Sud-est. STS a su, en effet, saisir l'opportunité offerte par la décision de délocaliser prise par ses principaux clients, les multinationales industrielles, en raison du faible coût de la main d'œuvre dans cette région du monde. Le processus d'internationalisation s'est ensuite accéléré à partir de 1983 grâce à la fusion de l'entreprise avec ShipleyChemicals Inc., qui conduisit à la création de Shipley-STs LTD. Cette fusion permit à STS d'accéder au marché nord-américain et donc de poursuivre son internationalisation par une nouvelle expansion géographique. Elle permit en contrepartie à son nouveau partenaire ShipleyChemicalsInc de pénétrer le marché asiatique.

Etape 3 : Ouverture d'unités commerciales (1986) Vu le développement croissant des affaires de la nouvelle entité Shipley-STs LTD, l'éloignement géographique finit par devenir un handicap pour l'entreprise, qui décida de se rapprocher de ses principaux clients et des marchés à forte croissance. En 1986, STS franchit ainsi une nouvelle étape, l'étape 3 de l'U-modèle, en ouvrant quasi simultanément deux unités commerciales à Singapour (Tuas) et en Californie (Anheim), qui comptèrent jusqu'à 18 collaborateurs. Il faut relever qu'en 1981, soit deux ans avant la fusion, STS SA s'était déjà fortement rapprochée de l'étape 3 du processus d'internationalisation, en s'assurant les services d'un agent exclusif pour sa représentation à Singapour et en Malaisie. Ce partenariat avec un bureau d'ingénieurs local avait fait suite à une campagne de démarchage réalisée en juillet 1980.

Etape 4 : Ouverture d'une unité de production (1987) Une année après l'ouverture de ses unités commerciales, Shipley-STs LTD passa à l'étape 4 du processus d'internationalisation décrit par Johanson&Wiedersheim-Paul, en ouvrant une unité de production à Singapour. Au maximum de sa production, le site réalisa quelques 10% du chiffre d'affaires total de la compagnie. En 1989, il employait 17 salariés. La décision de délocaliser la production en Asie du Sud-est a été prise en réaction à la perte du monopole de STS sur le marché sud-asiatique.

Chapitre II : Les Stratégies et Marchés d'Internationalisation

Jusqu'en 1986, les équipements fournis par l'entreprise étaient tout-à-fait compétitifs, malgré des coûts de transport élevés. Le prix était alors relativement secondaire, la technologie et la fiabilité des produits l'emportant largement dans la décision d'achat des clients. Mais, lorsque des anciens collaborateurs d'Oxy créèrent, à Hong Kong, la société PAL, le vent commença à tourner. Active également dans le « traitement de surface », cette nouvelle entreprise se profila sur le marché comme une concurrente directe de Shipley-STS LTD, en proposant des équipements quasi identiques à ceux fournis par l'entreprise américano-suisse

A partir de là, dans l'esprit des clients, le prix prit le pas sur la technologie et la qualité. Les coûts de transport étaient devenus prohibitifs, le coût de la main-d'œuvre aussi d'ailleurs. Pour STS, le handicap était devenu trop lourd. La seule voie de salut consistait donc à ouvrir un site de production dans le sud-est asiatique. Il est à noter que, selon les responsables de STS, le passage de l'étape 2 du processus d'internationalisation à l'étape 3, puis à l'étape 4, se serait produit même si l'entreprise suisse ne s'était pas rapprochée de sa consœur américaine. Le mariage entre les deux firmes aurait ainsi simplement permis d'accélérer le processus d'internationalisation.

Etape 2 (retour à l'): Développement de l'exportation (dès 1989) Si, de 1983 à 1989, Shipley-STS LTD réussit à déployer son activité commerciale sur les cinq continents et à quadrupler son chiffre d'affaires (de CHF 12 millions il passe à près de CHF 45 millions), d'importants conflits surgirent entre les directions des deux entreprises, qui aboutirent à leur divorce. Des divergences d'ordre culturel (mentalité américaine vs mentalité européenne) et stratégique (au niveau du core-business : produits chimiques vs biens d'équipement) furent à l'origine de cette rupture. La scission entre STS et Shipley eut comme conséquence directe la fermeture de l'unité de production et des filiales commerciales, la perte du marché américain, une diminution importante de parts de marché en Asie du Sud-est et en Europe, et le licenciement d'une grande partie des collaborateurs.

Quatorze après sa création, STS SA s'est ainsi retrouvée au stade 2 (exportation) de la théorie des étapes. Cette période de l'histoire de l'entreprise est intéressante, car l'approche behavioriste ne prend pas en compte la possibilité d'un processus de dés-internationalisation. Rebaptisée STS-Industrie SA en 1990, la destinée de l'entreprise se retrouva alors entre les mains d'une partie de son équipe fondatrice. Les années qui suivirent furent très difficiles, dans la mesure où il lui fallut reconstruire son portefeuille-clients perdu au courant des deux années précédant la séparation d'avec ShipleyChemicals Inc. et dans la mesure où, sitôt après le début de la Guerre du Golfe en 1991, les grandes industries gelèrent leurs investissements.

Chapitre II : Les Stratégies et Marchés d'Internationalisation

Pour STS qui avait besoin de liquidités pour relancer son activité, le contexte international était donc particulièrement défavorable.

L'entreprise fit face à cette conjonction d'éléments défavorables en se concentrant sur le service après-vente, en l'occurrence les réparations effectuées sur les machines déjà vendues. En trois ans, STS-Industrie SA réussit malgré tout à tripler son chiffre d'affaires (de CHF 3 millions, il passe à CHF 9 millions). C'est la création et l'installation en 1994 d'un système innovant de distribution de produits chimiques pour une usine de Motorola en Chine, qui permit le redécollage de la PME. Les années qui suivirent l'installation de ce système permirent à STS de poursuivre sa croissance.

3.3 Apports et limites de l'approche « behavioriste »

Si les étapes 2, 3 et 4 formalisées par Johanson&Wiedersheim-Paul (1975) permettent bien d'appréhender le processus d'internationalisation suivi par STS, l'étape 1 de leur modèle se trouve par contre en porte-à-faux avec la réalité vécue dans cette entreprise. L'exemple de STS démontre en effet qu'une entreprise décidée à pénétrer le marché international n'a pas forcément besoin de s'implanter, au préalable, sur son marché domestique.

L'exemple de STS démontre par ailleurs qu'une entreprise peut être amenée à se désinternationaliser et donc se retrouver à une étape de développement précédente, en l'occurrence l'étape 2, sans être en mesure ensuite de retrouver son niveau de pénétration antérieur. L'U-modèle n'envisage pas ce type d'éventualités. Il s'agit en outre d'un modèle essentiellement descriptif, qui ne permet pas de comprendre les raisons précises du passage d'une étape à une autre. Enfin, la stratégie qu'un tel modèle implique est de nature essentiellement réactive, alors que le processus de STS que nous avons identifié laisse entrevoir une attitude plutôt proactive.

4 Approche « par les ressources »

4.1 **Ancrage théorique Partant des travaux de Penrose (1959)**, qui définit l'entreprise comme un ensemble de ressources productives et qui souligne le rôle crucial joué par les compétences de l'équipe dirigeante dans le processus d'expansion de la firme, Hamel et Prahalad (1990)²⁷ vont confirmer cette analyse. Les deux auteurs relèvent que les « compétences clés » de l'entreprise, au niveau stratégique comme au niveau opérationnel, doivent être considérées comme des « ressources critiques ». C'est en réussissant à mobiliser

²⁷ Hamel, G., Prahalad, C., (1990), "The Core Competence of the Corporation", in Harvard Business Review, pp. 79-91.

Chapitre II : Les Stratégies et Marchés d'Internationalisation

et à coordonner de telles ressources que l'entreprise peut s'assurer un véritable avantage concurrentiel.

4.2 Application au processus de STS

En travaillant dans le cadre théorique proposé par Hamel & Prahalad, nous avons cherché à identifier les compétences stratégiques, opérationnelles et techniques à disposition de STS dans son processus d'internationalisation, que nous avons synthétisées dans le Tableau 01 et le Tableau 02 ci-après.

Tableau 02 : Compétences-clés des membres fondateurs de STS (1975-1989)

	<i>Surface Treatment Systems SA</i>				
	Membres du Conseil d'administration jusqu'en 1989				
	Directeur commercial	Directeur du dpt des offres	Directeur finance et administration	Directeur technique	PDG
+++ = excellentes compétences ++ = très bonnes compétences + = bonnes compétences - = absence de compétences --- = très fort déficit de compétences					
+++ = excellentes compétences ++ = très bonnes compétences + = compétences min. requises - = fort déficit de compétences --- = très fort déficit de compétences					
Compétence stratégiques	++	++	+++	+	++
▪ Compétences linguistiques et interculturelles	+++	+++	+++	+++	+++
▪ Capacité à déléguer	-	++	+++	0	--
▪ Capacité à prendre des risques	+++	-	+	+	0
▪ Capacité à construire un réseau et à négocier	+++	++	+++	+	0
▪ Capacité à définir les objectifs internationaux	++	++	++	+	+++
▪ Capacité à avoir une idée claire des développements internationaux	+	++	+++	++	+
▪ Capacité à coordonner et à organiser les activités sur le terrain international	0	+++	++	0	++
Compétences opérationnelles	+++	++	+++	+	+
▪ Capacités à mettre en œuvre et à gérer les opérations internationales « au jour le jour » (au niveau financier, juridique, commercial, logistique, etc.)	+	+++	+++	+	+++
▪ Compétences en gestion	++	++	+++	+	++
▪ Connaissances des spécificités commerciales, réglementaires, culturelles, etc., du pays visé	+++	+	+	0	0
Compétences techniques	+++	++	++	+++	+
▪ Compétences en ingénierie	+++	+	++	+++	+
▪ Développement de nouvelles technologie et de nouveaux produits	+++	++	++	+++	+

Chapitre II : Les Stratégies et Marchés d'Internationalisation

Tableau 03 : Compétences-clés du Conseil d'administration de STS (1990-2002)

Légende +++ excellentes compétences ++ très bonnes compétences + bonnes compétences 0 compétences min. requises - absence de compétences -- fort déficit de compétences --- très fort déficit de compétences	<i>STS-Industrie SA</i>			
	Membres du Conseil d'administration depuis 1990			
	Directeur Commercial	Directeur Finance et administration	Directeur Technique	Ingénieur au dépt des offres
	Directeur Commercial stratégique	PDG	Directeur Technique	Directeur Commercial exécutif
Compétences stratégiques	++	+++	+	0
- Compétences linguistiques et interculturelles	+++	+++	+++	+++
- Capacité à déléguer	-	+++	0	---
- Capacité à prendre des risques	+++	+	+	-
- Capacité à construire un réseau et à négocier	+++	+++	+	-
- Capacité à définir les objectifs internationaux	++	++	+	--
- Capacité à avoir une idée claire des développements internationaux	+	+++	++	--
- Capacité à coordonner et à organiser les activités sur le terrain international	0	++	0	0
Compétences opérationnelles	+++	+++	+	+
- Capacités à mettre en œuvre et à gérer les opérations internationales « au jour le jour » (au niveau financier, juridique, commercial, logistique, etc.)	+	+++	+	+++
- Compétences en gestion	++	+++	+	--
- Connaissances des spécificités commerciales, réglementaires, culturelles, etc., du pays visé	+++	+	0	0
Compétences techniques	+++	++	+++	0
- Compétences en ingénierie	+++	++	+++	0
- Développement de nouvelles technologies et de nouveaux produits	+++	++	+++	-

Nous allons montrer, dans cette seconde partie, comment les « compétences-clés » de l'équipe dirigeante, identifiées dans le processus d'internationalisation de STS, s'articulent aux étapes du processus exposées précédemment. Nous pourrions ainsi mettre en évidence les compétences qui semblent déterminantes aux différentes étapes et qui permettent de passer de l'une à l'autre.

Etape 2 : Développement de l'exportation (1976-1985)

L'idée de créer STS a germé dans la tête de deux ingénieurs en juin 1975, lorsqu'ils travaillaient pour la multinationale Oxy, leader mondial dans le domaine de la galvanoplastie.

Chapitre II : Les Stratégies et Marchés d'Internationalisation

Les deux co-fondateurs étaient animés par le désir de devenir leur propre chef et pensaient avoir acquis suffisamment de compétences et de contacts grâce à leurs années d'expérience dans cette multinationale. En 1976, trois autres ingénieurs, anciens collègues d'Oxy, dont deux anciens directeurs les rejoignirent, en conservant leur statut antérieur. L'équipe dirigeante de STS SA était appelée "The Glove". La synergie créée grâce aux compétences de chacun de ses membres est considérée comme un élément déterminant du succès de l'entreprise : la hiérarchie était plutôt plate et les décisions prises de manière consensuelle. Il est intéressant de relever que ce sont deux ingénieurs, le Directeur commercial et le Directeur des « offres », qui étaient les véritables visionnaires de l'entreprise. Les deux membres les plus âgés, le PDG et le Directeur « finance et administration », ont joué plutôt un rôle exécutif.

Les cinq membres fondateurs avaient un niveau d'éducation supérieur et de réelles compétences techniques. C'est grâce au parcours de vie de chacun d'eux, à leur profil international, à leur compétence linguistique (six langues parlées couramment) que STS fut en mesure de limiter, voire d'éliminer, un certain nombre de risques liés à l'internationalisation.

De plus, au niveau stratégique, la capacité de réseautage du Directeur commercial, sa capacité d'identification des opportunités d'affaires et de négociation, mêlées à sa capacité de relever des défis à risque, firent la différence. Mais la stratégie sans le produit ne permet pas de créer un réel avantage comparatif. STS disposait de compétences en ingénierie qui lui permirent de développer des biens d'équipement (assemblage de pièces) dotés d'innovations très ciblées, dans le domaine des logiciels d'automatisation. L'entreprise s'est, en effet, toujours efforcée d'identifier les problèmes rencontrés par ses clients et de répondre à leurs besoins. Une fois récoltées, les informations étaient ensuite remontées au département technique qui proposait des produits répondant aux besoins identifiés. Les compétences techniques et commerciales de l'entreprise – et surtout la capacité de coordonner ces deux types de compétence – furent une réelle marque de fabrique de l'entreprise et lui permirent de construire une image de marque de fiabilité et de compétence.

Etapes 3+4 : Ouverture d'unités commerciales (1986) & d'une unité de production (1987)

Les compétences commerciales et techniques évoquées dans l'analyse de l'étape 2 ont été bien sûr décisives aux étapes 3 et 4. La compréhension des besoins des clients restait essentielle à la fabrication de machines innovantes, comme du reste le savoir-faire nécessaire à assembler une « chaîne de traitement chimique ». Pour son unité de production de Singapour, STS décida d'envoyer un collaborateur sur place, avec pour mission de créer une

Chapitre II : Les Stratégies et Marchés d'Internationalisation

structure organisationnelle identique à celle de l'entreprise en Suisse, de manière à pouvoir transférer son know-how. L'objectif était de déléguer ses compétences techniques en mettant à contribution les ressources locales. Cette stratégie s'est avérée payante pour l'entreprise, réputée pour la qualité de ses prestations.

Etape 2 (retour à l') : Développement de l'exportation (dès 1989)

L'expérience « américaine » s'est soldée par un échec qui s'explique essentiellement par des conflits de compétence entre les deux directions de Shipley-STC Ltd.

En 1989, STC s'est vue imposer par la direction américaine de l'entreprise une stratégie commerciale qui lui retirait purement et simplement le droit de signer les contrats passés avec ses clients. Au cours de la même année, Shipley profita d'un dépassement des coûts de développement d'un projet par STC pour exiger la séparation des deux entités, soulignant au passage le manque de gestion et de professionnalisme de l'entreprise suisse.

En fait, la direction américaine souhaitait se séparer de sa division « équipements » pour se recentrer sur son métier de base. Après la rupture avec Shipley, l'entreprise suisse connut d'importants changements au sein de son équipe dirigeante : le PDG et le Directeur des offres quittèrent l'entreprise ; le Directeur financier abandonna ses responsabilités administratives pour reprendre celles de PDG ; le directeur commercial conserva sa fonction, mais joua un rôle plus stratégique que par le passé, partageant ainsi de fait le pouvoir avec le PDG ; enfin, une personne du sérail fut nommée au poste de Directeur commercial opérationnel et d'administrateur (cf. Tableau2).

Les premières années de l'après Shipley-STC Ltd furent difficiles. Mais, là encore, les qualités humaines, les compétences commerciales et les capacités d'ingénierie à l'œuvre chez STC permirent à l'entreprise de repartir d'un bon pied : la réactivation de son portefeuille-clients en Europe la conduisit à développer un service après-vente de qualité ; ses compétences en ingénierie, ses capacités d'innovation débouchèrent sur la signature d'un important contrat chez Motorola en Chine.

A partir de la fin des années 90, deux des trois membres fondateurs émirent le souhait de concrétiser leur désir de passer le témoin. L'équipe dirigeante, conduite désormais par le Directeur commercial stratégique (qui endossa la responsabilité de PDG) décida donc de chercher un acquéreur pour l'entreprise. Le groupe français SP2000 International se montra intéressé. C'est le nouveau PDG de STC-Industrie SA qui négocia les termes de la vente, en même temps qu'un poste de travail pour lui au sein du groupe. Le contrat de vente fut signé le

30 mars 2002. D'importantes divergences stratégiques entre le groupe français et l'ex-PDG de STS incitèrent ce dernier à quitter définitivement la compagnie, le 31 janvier 2003.

4.3 Apports et limites de l'approche « par les ressources »

L'approche « par les ressources » permet certainement d'enrichir la compréhension du processus d'internationalisation de STS et d'expliquer le passage d'une étape de développement à une autre, l'accélération ou au contraire la stagnation du processus, voire même le retour à une étape antérieure.

Nous pouvons donc noter d'ores et déjà la complémentarité de l'approche « behavioriste » et de l'approche « par les ressources ». L'approche « par les ressources », toutefois, ne permet toujours pas de comprendre pourquoi l'entreprise a pu faire l'économie de la première étape.

5 Approche « par les réseaux »

5.1 Ancrage théorique

L'approche « par les réseaux » va se développer au sein même de l'école d'Uppsala, en réponse aux critiques formulées à l'égard de la « théorie des étapes », notamment le fait que cette théorie ne prend pas en compte les interactions de la firme avec son environnement. Par réseau, il faut entendre l'ensemble des relations d'échange que l'entreprise peut créer avec d'autres entreprises, ses clients, ses fournisseurs, ses distributeurs, ses concurrents ainsi que les relations privées de l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Johanson & Mattsson (1988)²⁸ proposent un modèle d'internationalisation par le biais des réseaux qui combine le degré d'internationalisation de la firme avec le degré d'internationalisation du marché. Quatre statuts d'entreprise différents ont été identifiés, qui correspondent chacun à une combinaison nouvelle entre les degrés d'internationalisation possibles évoqués ci-dessus. Le premier statut est celui d'une « early starter », c'est-à-dire d'une entreprise qui n'a quasiment pas d'expériences au niveau international et qui évolue dans un marché lui-même très peu internationalisé. Le second statut traduit un fort degré d'internationalisation de l'entreprise, alors que le marché dans lequel elle opère ne l'est pas du tout.

Décrite comme une « lonely international », l'entreprise dispose ainsi d'un réel avantage concurrentiel, qui lui permet de pénétrer facilement les marchés étrangers. Le troisième statut correspond à une « late starter », c'est-à-dire une entreprise qui entreprend sa pénétration tardivement, dans un marché déjà fortement internationalisé, et qui bénéficie, pour ce faire,

²⁸ Johansson, J., Mattsson, L-G., (1988), « Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach », in *Strategies in Global Competition*, Prince Bertil Symposium, London, Croom Helm, pp. 287-314.

Chapitre II : Les Stratégies et Marchés d'Internationalisation

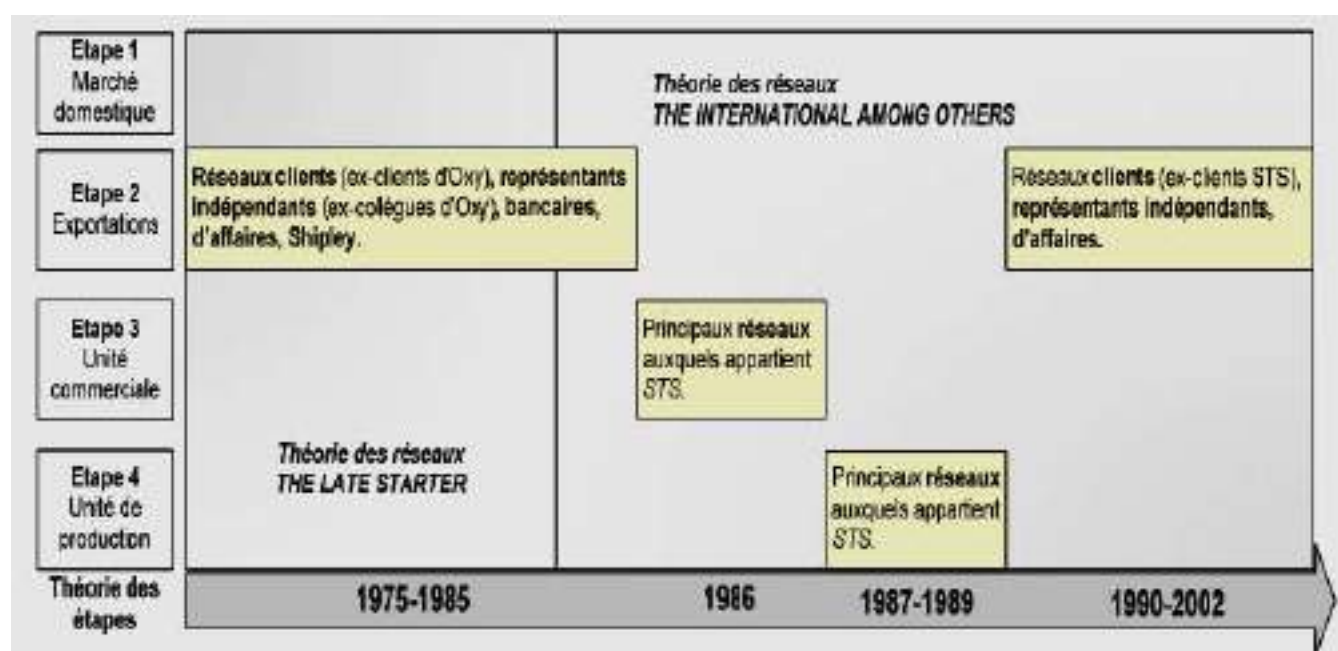
d'un réseau de clients, de fournisseurs déjà fortement internationalisé, tendant ainsi à l'attirer sur le marché international. La taille de l'entreprise joue ici un rôle critique. Plus elle est petite, plus elle devra être spécialisée et active dans un marché spécifique si elle veut avoir des chances de survie, car elle sera soumise à rude épreuve par les entreprises concurrentes déjà actives dans le réseau international.

Le quatrième statut est celui où le degré d'internationalisation de la firme et celui du marché est le plus élevé. Il renvoie à une entreprise internationale – l'« international amongothers » – qui opère dans un marché mondialisé.

5.2 Application au processus de STS

En nous appuyant sur le modèle de Johanson&Mattsson (1988) présenté supra, nous allons, dans cette troisième partie, démontrer sa pertinence pour l'analyse du processus d'internationalisation de STS. Nous allons expliquer en outre la manière dont il s'articule avec les étapes du processus identifié.

Tableau 04 : Influence des réseaux dans le processus d'internationalisation de STS



Etape 2 : Développement de l'exportation (1976-1985)

Dès sa création, STS a été attirée vers le marché international par le réseau de clients créé au sein de la multinationale Oxy. Les deux premiers contrats ont été conclus en effet avec des exclients de la multinationale. STS débute donc son processus d'internationalisation avec le statut de « late starter ». Le fait que l'entreprise ait été en mesure de faire l'économie de l'étape 1 de l'U-modèle, peut ainsi s'expliquer par l'influence de ce type de réseaux.

Chapitre II : Les Stratégies et Marchés d'Internationalisation

Un second type de réseaux a joué un rôle prépondérant dans le succès initial de STS, celui de représentants indépendants – des anciens collègues d'Oxy – qui jouaient le rôle d'observateur du marché et qui faisaient remonter les informations jusqu'au directeur commercial.

La pénétration du marché asiatique a été facilitée par un troisième type de réseaux, celui des réseaux bancaires. C'est une lettre de recommandation fournie par la banque suisse de STS, qui permit à l'entreprise d'obtenir ses premiers contacts en Asie du Sud-est et de conclure ses premiers contrats. Le passage de STS du statut de « late starter » à celui d'« international amongothers » s'est fait grâce à la fusion avec Shipley. Un quatrième type de réseau est à l'origine de ce rapprochement, celui du réseau d'affaires auquel les deux entreprises appartenaient toutes deux et qui les avaient réunies autour d'une table ronde. Sans parler du rôle clé joué, là encore, par la banque suisse de STS (03ème type de réseau), bien implantée aux Etats-Unis, qui s'est chargée de toutes les négociations. Ce rapprochement permit à STS d'accélérer son expansion à l'étranger.

Elle avait dès lors accès au difficile marché nord-américain, dans lequel Shipley était très bien implanté. Un cinquième type de réseaux vient donc d'être identifié, le réseau Shipley, dont les clients membres sont spécialisés dans la chimie fine.

Etapas 3+4 : Ouverture d'unités commerciales (1986) + d'une unité de production (1987)

Les ouvertures successives d'unités commerciales en 1986 à Singapour et en Californie puis d'une unité productive à Singapour en 1987 ont été facilitées grâce aux différents réseaux auxquels appartenait l'entreprise.

Etape 2 (retour à l') : Développement de l'exportation (dès 1989) Suite au divorce de Shipley et de STS, l'entreprise suisse ne réussit son « comeback » que grâce à la qualité des relations entretenues avec son réseau de clients européens et celui d'ex collaborateurs de la multinationale Oxy. Dès 1996, par exemple, STS devint le représentant exclusif pour l'Europe et l'Afrique du Nord de PAL, cette entreprise créée par des anciens d'Oxy, qui avait réussi à faire perdre à STS sa position dominante sur ces marchés.

5.3 Apports et limites de l'approche « par les réseaux »

L'approche « par les réseaux », en mettant en avant l'importance, dans un processus de mondialisation, des ressources externes à l'entreprise, nous apparaît là encore comme étant très complémentaire aux deux autres approches. La réussite du processus d'internationalisation suivi par STS s'explique probablement en grande partie par la qualité et

la diversité des réseaux dont l'entreprise disposait initialement ou qu'elle a réussi à créer au fil de son développement.

5.4 Interférences de la sphère privée sur le processus d'internationalisation

L'analyse du processus d'internationalisation de STS a aussi permis de mettre en évidence l'influence de facteurs d'ordre personnel dans certaines décisions stratégiques prises par l'équipe dirigeante propriétaire de l'entreprise. La vente de STS à Shipley a permis par exemple à l'un des directeurs d'acquérir un bien immobilier privé. Elle a permis aussi de gommer les différences salariales entre les fondateurs et de redistribuer les actions qu'ils détenaient à parts égales. Lorsque STS s'est retrouvée à l'étape 2 du processus d'internationalisation, elle ne va pas chercher à retrouver son niveau de croissance précédent. Les co-fondateurs – âgés de 45 à 55 ans – avaient perdu la force et l'énergie qui les animaient jusqu'alors. L'expérience américaine avait été très éprouvante et aucun d'eux ne souhaitait prendre de nouveaux risques et mettre en danger sa situation financière.

Enfin, à la fin des années 90, tout s'est passé comme si les fondateurs passaient beaucoup plus de temps à se déchirer sur les modalités de la vente de l'entreprise et à chercher d'éventuels repreneurs qu'à se préoccuper du développement de l'entreprise.

En conclusion, au terme de ce projet de R&D, nous sommes en mesure de confirmer notre première double hypothèse de travail appliquée à la longue histoire de STS. Nous avançons d'une part l'idée que la précondition au processus d'internationalisation invoquée dans le modèle classique d'Uppsala pouvait être prise en défaut. En démarrant ses activités au niveau international deux mois à peine après avoir été créée, STS a démontré qu'une PME désireuse de s'internationaliser n'a pas besoin de pénétrer au préalable son marché intérieur et qu'elle peut donc parfaitement sauté la première étape mentionnée dans le modèle. Nous avançons d'autre part l'idée que l'U-modèle était, par ailleurs, globalement pertinent. Le développement de STS s'est révélé, en effet, conforme aux étapes 2, 3 et 4 de ce modèle explicatif : conforme d'abord à l'étape 2, parce que le processus d'internationalisation de l'entreprise a commencé dans deux pays connus de l'équipe dirigeante, dont elle connaissait parfaitement les us et coutumes culturelles et managériales, et qu'il s'est poursuivi en Asie du Sud-est, puis en Amérique du Nord ; conforme ensuite à l'étape 3, parce que le processus d'internationalisation s'est poursuivi par l'ouverture d'unités commerciales ; et conforme, enfin, à l'étape 4, parce que le processus s'est finalisé avec l'ouverture d'unités de production. Nous sommes en mesure aussi de confirmer notre deuxième double hypothèse de travail. L'approche théorique dite des ressources et, de manière plus précise, l'approche par les

Chapitre II : Les Stratégies et Marchés d'Internationalisation

compétences clés de l'entreprise nous a permis d'identifier, chez les membres fondateurs de STS, puis au sein du conseil d'administration, des compétences aussi bien stratégiques, qu'opérationnelles ou techniques et de faire ainsi ressortir l'un des déterminants essentiels du passage d'une étape à l'autre.

L'approche par les compétences permet du reste de conforter la validité de l'approche incrémentale « rings in the water », dans la mesure où il apparaît que le profil personnel des fondateurs de STS, leurs compétences et surtout leurs expériences professionnelles, doivent être considérés comme des prérequis de la première étape. Des prérequis sans lesquels le démarrage du processus d'internationalisation n'aurait pas pu se produire (presque) simultanément à la création de l'entreprise et sans lesquels le développement de ce processus n'aurait pas pu être aussi rapide.

Notre troisième hypothèse s'est également révélée pertinente, puisque nous avons réussi à largement démontrer l'importance des réseaux comme élément déterminant du passage d'une étape à l'autre, mais aussi comme précondition au démarrage quasi instantané de la nouvelle entreprise. Correspondant, au moment de sa création, au statut de « late starter » identifié par Johanson J. & Mattson L-G., STS a été effectivement attirée sur le marché international par un réseau de clients et de prestataires de service déjà fortement internationalisé. Ensuite, conformément au modèle construit par ces deux chercheurs dans la mouvance critique de l'approche « rings in the water », cette entreprise, après sa fusion avec l'américaine Shipley, a franchi l'ultime étape et acquis ainsi le statut d' « international among others ».

Dans les deux cas, la construction des réseaux prend nécessairement du temps. L'historique de STS a permis ainsi de démontrer, une fois encore, la validité globale de l'approche incrémentale qui se vérifie même à l'intérieur même des étapes correspondant au statut de « Late Starter » et à celui d' « International Among Others ».

Après avoir démontré, sur le temps long de l'histoire d'une entreprise comme STS, le pouvoir explicatif de chacune des trois approches théoriques dans la compréhension de son processus d'internationalisation, de même que les interconnexions qui existent entre elles, nous ne pouvons donc que confirmer notre quatrième hypothèse, qui va dans le sens de la nécessaire complémentarité de ces apports conceptuels.

Cette conclusion heureuse, au regard de nos hypothèses de départ, est à mettre en relation avec le phénomène des entreprises « nées globales » dont on parle de plus en plus

Chapitre II : Les Stratégies et Marchés d'Internationalisation

actuellement. Le processus d'internationalisation des entreprises dites « born-globals » commence à leur naissance ou très rapidement après leur création. Certains auteurs considèrent que ce phénomène est en rupture avec l'approche évolutionniste classique de la « théorie » des étapes.

D'autres considèrent au contraire que le processus d'internationalisation des entreprises « nées globales » se trouve plutôt en phase avec la philosophie de l'approche « rings in the water », même si cette approche, bien sûr, n'est que partiellement explicative. Nous sommes plutôt proches de cette dernière position, ceci d'autant plus que les quatre statuts d'internationalisation identifiés par Johanson&Mattson dans leur approche par les réseaux s'inscrivent bien dans une logique évolutionniste. Il faut relever ainsi la très grande proximité du concept de « Born-Globals » avec les statuts de « late starter » et d' « international amongothers »⁵²⁹.

Et surtout, nous considérons que les trois approches théoriques que nous avons testées ont un pouvoir explicatif qui s'approche de beaucoup de celui de ce phénomène soi-disant nouveau des « Born-Globals ». Une étude récente réalisée à l'Université de Barcelone retient quatre éléments fondamentaux et complémentaires, puisés dans la littérature consacrée à ce phénomène, qui permettent d'expliquer l'accélération sans précédent du processus d'internationalisation des PME :

- a)** de nouvelles conditions de marché dans de nombreux secteurs de l'activité économique (y compris l'importance croissante de marchés de niches pour de petites et moyennes entreprises) ;
- b)** des développements technologiques dans les domaines de la production, du transport et de la communication ;
- c)** l'importance nouvelle des alliances et des réseaux globaux ;
- d)** l'habileté entrepreneuriale plus sophistiquée des personnes, y compris celle du nouvel entrepreneur qui fonde une entreprise active très tôt sur le marché international⁶³⁰.

²⁹ Cf. l'analyse de chercheurs comme T.K. Madsen& P. Servais (1997) ou celle de A. Rialp, J. Rialp, D. Urbano et Y. Vaillant (2005).

³⁰ Alex Rialp (et al.), "The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research", in Journal of International Entrepreneurship, 3, 2005, p. 136.

Chapitre II : Les Stratégies et Marchés d'Internationalisation

La mise à jour de l'historique complet de STS nous a permis de démontrer, au travers des trois grilles conceptuelles utilisées, que ces quatre éléments explicatifs – un marché de niche (système de traitement de surface par voie humide), des développements technologiques (logiciels d'automatisation customisés), des réseaux (clients et prestataires de service) et des alliances (Shipley) et une habileté entrepreneuriale certaine (compétences stratégiques, opérationnelles et techniques) – de même que leur nécessaire mise en place (plus ou moins) progressive sont bien les déterminants essentiels qui se sont trouvés au cœur du processus d'internationalisation suivi par STS.

Pour terminer, relevons qu'une étude norvégienne sur l'internationalisation des PME³¹ a mis en évidence que les entreprises créées dans les années 70 ont mis en moyenne 27 ans pour exporter. Celles créées dans les années 80 n'ont eu besoin que de deux ans en moyenne. Et celles fondées dans les années 90 ont commencé à exporter une année environ après leur création.

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

³¹ Cf. R. Lehmann, " Die KMU in Internationaler Wettbewerb ", in Die Neue Zürcher Zeitung, 15. 10. 2002, s, 10.

Section 02 : La démarche d'internalisation des entreprises

1. L'internalisation des entreprise

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

Les deux principales étapes initiales de la formulation de la SDI sont : l'identification des menaces et opportunités internationale de l'entreprise, et le diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise. Elles doivent s'envisager de manière simultanée, dans la mesure où elles se complètent et interagissent au stade de la réflexion préliminaire.

1.2. Identification des opportunités et menaces

Cette phase permet à l'entreprise en voie d'internationalisation, de manière ponctuelle et de préférence permanente, d'éliminer, provisoirement ou définitivement, les espaces géographiques et/ou les activités qui ne présentent pas un potentiel minimum ou ne ménageant pas un accès suffisant. Cette analyse s'appuiera sur des critères simples et efficaces liés à la nature de l'activité.

Dans une telle perspective d'identification des opportunités et les menaces de l'environnement international, les entreprises sont de plus en plus conduites à constituer des systèmes de veille où « l'intelligence économique ».

Les variables d'identification des opportunités et des menaces sont comme suite :

- **Les variables de potentiel de marché** : elles pourraient être étagées par des indicateurs plus macroéconomique et par d'autres indicateurs sectoriels.
- **Les Variables de risque politique** : elles s'attachent essentiellement à la stabilité interne (celle de régime, ainsi que celle des gouvernements en place) et, plus spécifiquement ici, l'attitude vis-à-vis de l'économie de marché.
- **Les Variables de risque économique** : avec des indicateurs quantitatifs, comme les équilibres macro-structurels (inflation, équilibre externes, chômage etc.), et des indicateurs plus qualitatifs comme la qualité et les importances des infrastructures et structure de production.
- **Les variables des risques financiers** : qui indiquent la capacité des économies à faire face à leurs dettes vis-à-vis de l'extérieur et la capacité de mobiliser des financements ainsi que la sécurité des transferts.

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

Le diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise est destiné à évaluer les ressources et les lacunes de l'entreprise dans une perspective d'internationalisation. Il peut être mené aux différentes phases, sous des formes un peu différentes, selon que l'entreprise considérée se trouve en phase d'internationalisation initiale, de développement local, ou de multinationalisation

En distingue trois types de diagnostics :

1.3.1. Le diagnostic d'internationalisation initiale

Ce diagnostic pourra s'appliquer sur les entreprises qui envisagent de s'engager sur la voie de l'exportation et sur celle de l'importation (sous-traitance ou achat de composants à l'étranger), comme il est destiné aussi à celle qui s'engagent à une ouverture impliquant un déplacement physique de la marchandise (import/export) à une transaction portant sur la propriété industrielle ou à l'exploitation d'une marque.

Enjeu : évaluer le potentiel à développer de manière occasionnelle/durable des transactions avec l'étranger ; c'est-à-dire, à adapter son offre, ses procédures d'achat / devente à des contraintes spécifiques, différent de celle de l'espace de référence d'origine.

1.3.2. Le diagnostic d'implantation

Destiné à l'entreprise envisageant de s'implanter directement sur un ou plusieurs marchés étrangers. Ce diagnostic préalable à la phase deux, s'appuie sur une grille d'analyse comparable des produits/ process et fonction, faisant ressortir les forces et les faiblesses de l'entreprise qui envisage de s'engager de façon durable dans un certain nombre de zones géographiques. Pour passer à ce stade, il est nécessaire de répondre à deux impératifs :

- ✓ Posséder des produits ou des procès conférant des avantages compétitifs, et pouvoir pour tirer parti de potentiels de marché ou de conditions de production favorable.
- ✓ Posséder une réelle capacité à effectuer les bons choix de localisation, et à assumer les contraintes de la distance géographique et culturelle.

Enjeu : être en mesure d'élaborer une stratégie de développement hors frontières, dans une perspective de conquête de positions stables et défendables dans plusieurs environnements différents, associés à une capacité à manager la diversité et à contrôler à distance.

1.3.3. Le diagnostic de multinationalisation

Destiné à l'entreprise à vocation continentale, multi continentale, ou globale. Ce diagnostic est un préalable à l'engagement dans la phase trois ; il cherche à évaluer la capacité de l'entreprise ayant maîtrisé déjà la phase d'implantation à travers un certain nombre de localisations. Ce stade de diagnostique répond à trois objectifs :

- ✓ Identifier ses synergies latentes
- ✓ Mettre en évidence les domaines ou les fonctions où des avantages peuvent être obtenus d'une meilleure coordination ou d'une meilleure structuration. Recenser les ressources disponibles pour en tirer profit, et les lacunes pour y suppléer, en termes de compétence.

Enjeu : apprécier la compétitivité globale en préalable à l'élaboration d'une stratégie de multinationalisation supposant une large intégration des fonctions à une échelle internationale ou mondiale.

Ces trois étapes préliminaires de l'analyse conduisent à faire le bilan de leurs apports conjoints :

- ✓ La prise en compte des finalités de l'entreprise, dès le début de la démarche, ce qui permet de cadrer la recherche d'opportunités, en termes d'activités et localisations.
- ✓ L'identification des localisations et des activités potentielles doit permettre tout à la fois le repérage des opportunités et des menaces.
- ✓ Le diagnostic international destiné à faire ressortir les forces et les faiblesses de l'entreprise au fil des phases de son internationalisation.

2. La formulation de la stratégie d'internationalisation

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

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

2.1. Les différents types de stratégies d'internationalisation

Dans un environnement géographique ou sectoriel, les entreprises sont conduites à faire évoluer leurs stratégies d'internationalisation, tout à la fois sur un plan local et sur un plan multi local. On distingue deux types de stratégies d'internationalisation : les stratégies de marketing international, et les stratégies de développement international multifonctionnelles.

2.1.1. Les stratégies de marketing international

Elles correspondent à la recherche de développement en dehors de son territoire national. Il existe quatre types de stratégies :

- a. les stratégies d'écroulement : sont très souvent mises en œuvre pour tirer partie du succès rencontré par un produit à faible durée de vie, et de rechercher des profits à court terme où l'investissement est très limité.
- b. Les stratégies de pénétration : s'attachent à des produits à cycle de vie plus long, elles nécessitent des investissements très importants pour chercher des profits à long terme.
- c. Les stratégies d'exploration : obéissent au souci de prendre position sur des marchés encore peu accessibles, avec un potentiel prometteur dans l'attente d'une ouverture probable, mais avec un horizon temporel incertain.
- d. Les stratégies de dumping : Elles sont caractérisées par la vente à perte des produits, destinées à alléger, à très court terme, l'entreprise d'un excès de stock , ou de prendre le meilleur sur des marchés très concurrentiel.

2.1.2. Les stratégies de développement international multifonctionnelles

Au-delà de la seule fonction Marketing, la fonction Production, la recherche et développement, la gestion des ressources humaines, les fonctions financières et fiscales, peuvent toutes - ensemble ou séparément -, être prises en compte dans le cadre stratégique en termes d'efficacité, d'optimisation des coûts et charge lors de différentes phases de l'internationalisation.

2.2. Les objectifs de la formulation des stratégies d'internationalisation

La formulation d'une stratégie internationale s'attache à déterminer les objectifs majeurs de son développement international, à savoir la fonction choisie par l'entreprise à l'étranger entre la commercialisation ou la production, ainsi que le pays dans lequel l'entreprise va s'installer en déterminant le mode de pénétration de ce pays après avoir déterminé la nature de produit à

produire ou à commercialiser, et aussi de détecter les caractéristiques des zones à approcher en priorité, et de déterminer le niveau d'engagement en terme de budget, et de capital humain.

3. La sélection des localisations cibles

Dans le cadre de cette étape, les décideurs vont déterminer et sélectionner le pays où l'entreprise va s'implanter.

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

Il conduit à développer et à exploiter, en les approfondissant progressivement, différents critères, permettant de hiérarchiser la localisation les uns par rapport aux autres. Deux types de critères sont indispensables à cette analyse.

3.1.1. Etape d'analyse de l'attrait des pays

- Dans une perspective dominante de commercialisation où il privilégie les facteurs suivant :
 - Le potentiel du marché et sa proximité à la fois, pour les pays les plus prometteurs
 - Environnement concurrentiel peu agressif : cela veut dire qu'il semble possible de se positionner avant les autres.
- Dans une perspective dominante par la production en optant à être présent à l'échelle planétaire et de retenir les critères suivants :
 - ✓ Des critères de proximité des marchés consommateurs.
 - ✓ Proximité géographique.
 - ✓ Coût de la main d'œuvre.
 - ✓ Facilité d'accès et d'approvisionnement.

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

Tout d'abord, il s'agit de désigner de façon claire les avantages compétitifs à valoriser les grandes options retenues en matière d'internationalisation et de distinguer les avantages compétitifs de l'entreprise pour chacune des localisations, et de pouvoir maîtriser les facteurs clés de succès pour chaque localisation, en suggérant à l'entreprise soit de commercialiser un produit ou un service, soit de produire sur place en fonction de sa solidité financière, et sa capacité d'innovation, sa performance...

3.2. La détermination des localisations cibles à l'aide d'une grille attrait/atouts

La sélection des localisations cibles peut s'organiser de deux manières :

a. La démarche d'établissement d'une grille comparative

Elle constitue la formule la plus simple, et susceptible de s'appliquer aux entreprises qui se sont assigné des objectifs de développement sur des marchés de proximité. Cette grille comporte des critères de comparaisons suivantes : le potentiel du marché (taille et croissance), saisonnalité de la consommation, sensibilité aux prix, accès aux canaux de distribution, qualité des intermédiaires, niveau d'effort marketing requis et contrainte logistique/transport. Chacun de ces critères est évalué par rapport à un coefficient.

b. L'établissement d'une matrice « attrait/atouts »

- La hiérarchisation des opportunités locales : qui se réfèrent à la note de synthèse accordée à chaque localisation, dans le cadre de l'établissement de la grille comparative, pour la situer sur un axe vertical mesurant l'attrait spécifique (fort, moyen ou faible) de chaque localisation envisagée.
- Le niveau de maîtrise des facteurs clés de succès par l'entreprise, ses atouts, pour chaque localisation envisagée en relation avec les caractéristiques de chaque localisation.

4. Le choix des modes d'approche à l'internationale

Le choix entre les modes d'approches à l'internationale, pour l'entreprise, comporte un certain nombre d'enjeux majeurs dont il convient de tenir compte avant de s'engager :

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

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

4.3. La compatibilité entre les formules d'internationalisation

Au début de leurs ouverture internationale, les entreprises sont, le plus souvent, guidées par l'opportunité : rencontre avec un importateur ou un licencié potentiel, prêt, pour le premier, à

distribuer le plus souvent avec une clause d'exclusivité leur produit dans une zone déterminée, et pour le second, à le fabriquer et à en assurer la distribution dans un espace géographique ou à une clientèle déterminée.

A une phase plus avancée, les erreurs de choix peuvent être plus facilement évitées, l'expérience aide, mais le contexte devient sensiblement plus complexe et suppose de peser soigneusement les avantages et les inconvénients de chaque alternative, en prenant en compte l'impact de chaque décision possible sur les différentes fonctions qu'il serait susceptible d'affecter.

4.4. Le développement des complémentarités

Le développement des complémentarités, ou la réduction des antagonismes susceptibles d'être générés entre les structures délocalisées et le siège, constitue un enjeu d'ordre interne, qui peut donner lieu, dès les premières phases de l'internationalisation, à des tensions non négligeables, propres à compromettre une partie des efforts développés par les services centraux, par les structures délocalisés.

5. Les risques d'une opération internationale

5.1. Typologie des risques d'une opération internationale

5.1.1. Les risques spécifiques de l'internationalisation

Avant de présenter la séquence des risques afférents à une opération internationale, il convient tout d'abord d'en spécifier les étapes.

5.1.1.1. La chronologie d'une opération internationale

Pour aborder les étapes d'internationalisation, rappelons que les opérations de vente internationale sont traditionnellement regroupées en deux catégories³².

- **Les opérations de commerce courant** concernent la vente de produits de consommation matières premières, petits équipements, composant industriels, services.
- **Les opérations de ventes de biens d'équipements lourds, grands projets export** sont des opérations souvent complexes portant sur des montants importants, comportant des durées d'exécution longues, assorties de crédits à moyen et long terme et concernant des opérations telles que projets clés en main, hôpitaux, barrages, usines, avions.

³² Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.225.

Chapitre II : Les Stratégies et Marchés d'Internationalisation

Dans chacun des deux cas, les étapes ne sont pas toujours identiques. Néanmoins, l'on peut schématiquement décomposer une opération de commerce international en une succession de phases, qui sont les suivantes³³.

- **Période de la prospection** : phase durant laquelle l'entreprise prospecte de nouveaux marchés, de nouveaux clients, de nouveaux partenaires étrangers. L'entreprise engage des dépenses parfois importantes, qu'elle prévoit d'amortir sur le courant d'affaires qu'elle espère générer grâce à la prospection.

La prospection débouchera parfois sur la remise d'offres, de propositions commerciales, ou la réponse à un appel d'offres. L'entreprise, si elle est qualifiée, négociera avec le client en vue d'obtenir la commande ou de signer le contrat.

- **Période de réalisation ou d'exécution** : après avoir obtenu une commande ou signé un contrat, l'entreprise doit réaliser. La durée d'exécution n'est pas bien sûr pas la même selon qu'il s'agit d'une opération de commerce courant ou d'un grand contrat : de quelque jour si les produits sont déjà disponibles à plusieurs années pour la réalisation d'un grand contrat export.

- **Période de paiement ou de crédit** : la commande ou le contrat exécuté, le client étranger doit payer la prestation de l'exportateur. Le règlement pourra être au comptant (rarement d'avance) mais le plus souvent il sera assorti d'un crédit qui peut s'étendre sur plusieurs années pour les contrats importants.

- **Période de garantie** : elle débute à la fin des obligations contractuelles des fournisseurs afin de permettre au client de s'assurer pendant cette période de la bonne exécution des contrats et des performances surtout pour les contrats importants (équipements, grands contrats export).

5.1.1.2. La séquence des risques spécifiques

Les principaux risques sont le risque de prospection, le risque d'interruption du contrat (risque de fabrication), le risque de non-paiement (risque de crédit) et le risque de change. Les projets complexes comportent également des risques liés aux sous-traitants, fournisseurs et partenaires : retrait unilatéral de l'offre par le soumissionnaire, non-respect des obligations contractuelles (retard de livraison, non-respect de performances contractuelles, garanties non respectées). Le risque de transport ou d'acheminement est lié à l'éloignement. L'exportateur

³³ Idem, P.225.

qui doit généralement faire émettre des garanties durant la réalisation du contrat est soumis au risque d'appel abusif³⁴.

5.1.1.2.1. Le risque de prospection

La prospection constitue l'étape préalable, généralement nécessaire, à l'obtention de commandes ou de contrats avec de nouveaux clients à l'internationale, comme du reste pour le marché domestique. Les dépenses de la prospection à l'étranger sont logiquement plus importantes que dans les cas du marché national : participation à des salons et à des foires à l'étranger, missions à l'étranger, invitation de prospects dans l'entreprise, traduction de documentation.

Comme la retombées de la démarche est par définition incertaine, le risque est de ne pas pouvoir amortir la totalité des dépenses engagées au titre de la prospection avec un supplément d'affaires. Le risque est encore plus élevé pour les PME. Ce risque, qualifié de risque de prospection, demeure jusqu'à l'obtention d'un volume d'affaires nouvelles suffisant pour couvrir les dépenses engagées.³⁵

5.1.1.2.2. Le risque de change

L'exposition de l'entreprise à ce risque commence dès la remise de l'offre dès lors que l'offre commerciale est en devises ou que la réalisation du projet prévoit des achats en devises. Compte tenu de l'importance et de la technicité de ce risque spécifique des opérations internationales.

5.1.1.2.3. Le risque économique

L'exposition de l'entreprise à ce risque débute à la remise de l'offre commerciale. Le risque économique est le risque de hausse anormale de certains éléments du prix de revient pendant la durée d'exécution du contrat qui entraîne alors une détérioration de la marge.

5.1.1.2.4. Le risque de fabrication

Entre la signature du contrat et la fin des obligations contractuelle, l'exportateur est exposé au risque d'interruption de marché ou risque de fabrication, c'est-à-dire à l'interruption ou à la réalisation du contrat du fait de l'acheteur ou d'événements politiques ou catastrophiques survenant dans le pays de celui-ci. L'exportateur qui a engagé des dépenses

³⁴ Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.227.

³⁵ Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.227

n'est alors plus au mesure de les recouvrer, risque accru d'autant que les équipements seront fabriqués spécifiquement pour le contrat et ne pourront être réutilisés pour d'autres contrats³⁶.

5.1.1.2.5. Le risque de non-paiement ou risque de crédit

Le non-paiement peut résulter de l'insolvabilité de l'acheteur (suite à une faillite par exemple), de la carence (impossibilité ou non-volonté de payer sans pour autant que l'insolvabilité soit régulièrement constatée), il s'agit alors du risque commercial, ou bien être la conséquence d'une décision gouvernementale ou de la situation du pays de l'acheteur, il s'agit alors de risque politique.

Le risque de transfert et le risque que le débiteur ne puisse pas convertir la monnaie locale en devises et ainsi ne pas être en mesure d'effectuer les paiements. Le risque provient typiquement des restrictions de change imposées par le gouvernement du pays du client. Le risque de non-paiement peut être assuré auprès des assureurs crédit³⁷.

5.1.1.2.6. Le risque d'acheminement ou de transport

Le risque d'acheminement comprend tous les risques liés à la livraison des produits sur une grande distance, dégradation, perte ou vol tant qu'ils sont la responsabilité du fournisseur, selon l'Incoterm retenu. Des conventions internationales, les Incoterms, déterminent le rôle et la répartition des responsabilités et des coûts de transport entre l'acheteur et le vendeur.

5.1.1.2.7. Le risque d'appel abusif des garanties et cautions

Dans les contrats de vente d'équipements et les grands contrats, l'exportateur est amené à délivrer, par l'intermédiaire de sa banque, des cautions ou des garanties.

L'exportateur se trouve dès lors exposé au risque que ces garanties soient mises en jeu abusivement par le client étranger.

Les assureurs crédit proposent des polices couvrant le risque d'appel abusif des garanties et des cautions.

5.1.1.2.8. Le risque sur les investissements à l'étranger

Investir à l'étranger est l'une des étapes du processus d'internationalisation des entreprises. L'entreprise qui investit à l'étranger est exposée à divers risques, notamment de

³⁶ Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P 228.

³⁷ Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.229.

nature politique, qui peuvent remettre en cause la rentabilité de l'opération : nationalisation, expropriation, guerre, révolution³⁸.

5.1.1.2.9. Le risque de corruption

La corruption est un phénomène qui affecte l'ensemble des économies et qui peut avoir des effets dévastateur sur les économies des pays en développement.

5.1.2. Les macro-risques

Les risques précédents correspondent aux différentes étapes d'une démarche d'internationalisation. Ils sont par nature spécifiques aux opérations réalisées opérant à l'étranger. Mais d'autres risques existent. Ils sont globaux et notamment attachés à la zone du monde dans laquelle s'exerce l'activité de l'entreprise.

5.1.2.1. Le risque pays

Le risque pays est défini par B.Marrois comme « le risque de matérialisation d'un sinistre résultant du contexte économique et politique d'un État étranger, dans lequel une entreprise effectue une partie de ses activités ». La définition de Marrois se limite cependant aux opérations internationales des entreprises, ce qui restreint le champ d'analyse en excluant d'autres activités économiques comme les banques ou les investisseurs. D'une manière plus générale, le risque pays concerne l'ensemble des opérations internationales et s'applique aux différentes formes d'endettement. Il provient souvent de l'incapacité ou du refus d'un pays à fournir les devises nécessaires pour satisfaire les engagements financier de l'État, ou des agents économiques opérant dans ce pays³⁹.

La notion recouvre trois types de risques.

➤ Le risque de rupture politique

Susceptible d'affecter le droit de propriété par la confiscation, l'exportation ou la nationalisation avec ou sans indemnités.

➤ Le risque de non-transfert et inconvertibilité

Lorsque la banque centrale du pays n'est pas en mesure d'assurer la convertibilité de la monnaie locale.

³⁸Idem P 232.

³⁹ Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.233.

➤ Le risque de non-paiement

De l'État ou des entreprises publiques, si le débiteur public n'est plus en mesure d'honorer ses engagements en devises.

Le risque pays comporte plusieurs dimensions, les deux principales sont le risque politique et les risques économique et financier auxquels s'ajoutant le risque juridique et le risque culturel.

5.1.2.2. Le risque politique

La définition la plus globale du risque politique est donnée par Habib-Deloncle, que le risque politique est « l'ensemble des événements ou décisions d'ordre politique ou administratif nationales ou internationales, pouvant entraîner des pertes économiques, commerciales ou financières pour l'entreprise, importatrice, exportatrice ou investissant à l'étranger, titulaire de ces contrats ».

Souvent assimilé au risque pays, le risque politique n'en est qu'une dimension. Il couvre les risques de changements des régimes politiques (guerres, révolutions, coup d'État, troubles internes, émeutes), les décisions d'exportation, de nationalisation ou encore les restrictions sur les mouvements de capitaux⁴⁰.

Le risque politique prend une place de plus en plus importante dans le risque pays. Mais son appréciation est délicate. Il est principalement appréhendé par les paramètres suivants :

- Forme de gouvernement et adaptabilité des institutions.
- Degré de participation démocratique.
- Processus de succession.
- Degré de consensus sur les objectifs de la politique économique.
- Intégration dans les échanges économiques et financiers internationaux.
- Risque relatif à la sécurité intérieur et extérieur.

5.1.2.3. Le risque économique

Le risque économique est souvent appelé risque économique et financier tant la dimension financière et le risque systémique sont devenus importants depuis les années 1990. Le risque a non seulement trait à la capacité financière des États à payer leur dette mais aussi

⁴⁰ Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.234.

leurs engagements extérieurs vis-à-vis des exportateurs, des investisseurs contractés par l'État lui-même ou par les entreprises publiques et privées du pays.

Le risque systémique constitue une forme extrême de l'instabilité financière, c'est un « macro-risque » qui implique l'ensemble de système financier. À partir d'un choc initial, une série de réactions en chaîne propage des perturbations de plus en plus graves et conduit à un désordre financier et économique généralisé⁴¹.

5.1.2.4. Le risque juridique et réglementaire

Le risque juridique et réglementaire est un risque important et trop souvent sous-estimé. L'internationalisation de l'entreprise la conduit à signer des contrats avec des clients, des fournisseurs, des partenaires, des associés ou des salariés étrangers. Il lui faut donc maîtriser la législation des pays dans lesquels elle opère et, parfois même, lorsque le pays appartient à une communauté économique, la réglementation supranationale à laquelle le pays adhère.

Le risque recouvre aussi l'insuffisante précision des textes en droit interne parfois très complexe, qui entraîne un risque de mauvaise interprétation. L'entreprise supporte pleinement le risque de non-respect de la législation ou de la réglementation en vigueur pour cause de méconnaissance de celle-ci.

Le risque est aussi celui de la modification de la législation ou de la réglementation, c'est à-dire du cadre juridique qui encadre le fonctionnement des entreprises (droit commerciale, droit des sociétés, droit fiscal)⁴².

5.1.2.5. Le risque culturel

Le risque culturel ne doit pas être sous-estimé. Le développement international met forcément en relation des individus de nationalités et de cultures différentes : clients, fournisseurs, sous-traitants, salarié, autorités locales. Ne pas en tenir compte peut remettre en cause la rentabilité d'un projet export ou un investissement étranger.

Ces risques ont toujours existé dans les activités internationales. L'entrée dans la décennie 2010 constitue cependant une période très particulière où les risques évoluent très sensiblement. À cela plusieurs raisons : la crise d'abord, qui renforce considérablement les risques économiques et financiers (dont les risques de change et de taux d'intérêt). Mais aussi

⁴¹ Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P 235.

⁴² Idem P.235.

la rupture attendue dans le modèle économique, qui s'accompagne d'un net renforcement des risques socio-économiques. Enfin, la période qui s'annonce est également marquée par la globalisation du risque liée aux interactions et interconnexions entre les économies et les risques eux-mêmes. Comprendre ces risques, c'est comprendre la complexité du monde.

Section 03 : La compétitivité à l'international

1. Globalité sur a compétitivité à l'international

Dans un environnement modifié et imprévisible par la mondialisation des marchés et de la concurrence dus à l'évolution des technologies et des besoins et par le ralentissement de la croissance et l'incertitude. De nouvelles règles de concurrence ont été établies et compétitivité est un objectif important que chaque entreprise devrait atteindre, pour assurer sa pérennité et sa survie.

La compétitivité s'exprime sur le marché a travers des produits rentables que incarne l'entreprise à être meilleur ou à la limite aussi forte que ses concurrents actuels ou potentiels.

En effet, la compétitivité désigne la capacité d'une entreprise, d'un secteur, d'une économie a faire face à la concurrence tant sur les marchés extérieur tant sur les marchés extérieurs que son marché interne dont elles résumant la capacité d'être fiable et de développer par rapport aux autres territoires et entreprises

Selon Marc Ingham⁴³, au plan de l'entreprise, la compétitivité peut être vue comme la capacité d'une firme d'offrir par rapport à ses concurrents, des produits de valeur supérieure aux couts égaux ou de valeur égale aux couts inférieurs et de bâtir ainsi des positions compétitives avantageuse permettant de réaliser des performances économique supérieur sur la longue période.

Olivier Meier⁴⁴ a proposé une première grille d'analyse centrée sur les actions qui favorisent la compétitivité d'une entreprise présentée dans le tableau suivant :

⁴³ Marc ingham, Management stratégique et compétitivité, édition de Boeck université de paris, 1995, p3.

⁴⁴ Olivier Meier, op.cite, p10.

Chapitre II : Les Stratégies et Marchés d'Internationalisation

Tableau N°05 : Définition de la compétitivité de l'entreprise

Diminuer les couts	Capacité de l'entreprise à réduire ces couts de fonctionnement d'organisation, de production et de commercialisation.
Valoriser les compétences	Capacité de l'entreprise à assurer l'organisation du travail et les compétences de la firme.
Suivre l'évolution du marché	Capacité de l'entreprise à assurer une liaison permanente au marché (adaptation rapide de l'organisation aux variations de l'environnement).
Anticiper et créer de la valeur	Capacité de l'entreprise à régénérer et renouveler son système de ressources en fonction des attentes et évolution de l'environnement.

Source : Olivier Meier, « diagnostic stratégique, évaluer la compétitivité de l'entreprise », 3eme édition, Dunod, Paris, 2011, P10.

Suite à cette définition, également selon Oliver Meier on peut alors définir la compétitivité de la firme : la productivité, la qualité, la flexibilité et l'innovation comme le montre la figure suivante :

Figure N°09 : Le carré de la compétitivité



Source : Olivier Meier, « Diagnostic stratégique, Evaluer la compétitivité de l'entreprise » 3eme édition, Dunod, Paris, 2011, p10.

- L'exigence de la productivité⁴⁵ consiste par conséquent à gérer de façon optimale et structurée les facteurs de production de l'entreprise afin de réduire les coûts de revient et donc le prix. La hausse de la productivité permet donc une hausse de la compétitivité prix de l'entreprise.
- L'exigence de qualité consiste pour l'entreprise à chercher un haut niveau de professionnalisme et rigueur dans la production de ses produits (satisfaction de clientèle).
- L'exigence de flexibilité consiste à développer des actions susceptibles d'adapter rapidement l'entreprise et son organisation à la demande et plus généralement aux évolutions de l'environnement (modification de la demande, nouveaux entrants, initiative d'un concurrent et nouvelle réglementation...)
- Dans le domaine de la production, cette exigence se traduit notamment par la capacité de l'entreprise à passer d'un type de produit à un autre, sans perte de temps, grâce à des méthodes spécifiques qui facilitent le changement rapide par l'opérateur lui-même et la mise en place des ateliers flexibles.
- L'exigence de l'innovation correspond à la volonté d'introduire des nouveautés économiques, commerciales et technologiques, en vue d'acquiescer et de renforcer ses avantages concurrentiels.
- Parmi ces innovations, on trouve : des innovations de produit ou service, les innovations de procédés et les innovations relatives à l'organisation du travail.

5.2. Les types de compétitivité

En fait la capacité concurrentielle d'une firme reflète son aptitude à gérer au mieux l'évolution du rapport prix/qualité.

Celle-ci est généralement décomposée en trois éléments qui sont : la compétitivité prix, la compétitivité coûts et la compétitivité hors prix⁴⁶.

5.2.1. La compétitivité-prix

La compétitivité prix est l'une des formes de compétitivité qu'une entreprise peut choisir d'utiliser pour vendre plus, elle repose sur la diminution du prix des biens ou services qu'elle produit, pour lui permettre d'écouler plus vite et plus facilement ses stocks.

Autrement dit, la compétitivité est l'aptitude d'une entreprise à faire face à la concurrence grâce à des coûts plus bas.

⁴⁵ Olivier Meier, op.cit, p10-12

⁴⁶ Compétitivité et concurrence-In : www.doc-étudiant.fr, consulté le 03/10/2022

On peut dénombrer deux compétitivités prix :

- La compétitivité prix à l'exportation qui se mesure par le rapport entre l'indice des prix à l'exportation des principaux concurrents et l'indice des prix à l'exportation du pays.
- La compétitivité prix sur le marché domestique qui se mesure par le rapport entre l'indice des prix à l'importation d'un produit et l'indice des prix à la production d'un même produit.

5.2.2. La compétitivité de coût :

La compétitivité de coûts est la compétitivité qui est liée aux coûts de production ; coûts du travail et coût du capital. Par définition le coût du travail est constitué de toutes les dépenses induites par l'utilisation du facteur travail dans l'entreprise. Il comprend le salaire brut (avec les primes, les congés payés et les cotisations sociales à la charge des salaires) et les cotisations sociales patronales, le coût du capital est le rendement que les investisseurs attendent des fonds qu'ils fournissent pour des investissements.

5.2.3. La compétitivité hors prix :

La compétitivité hors prix également appelée compétitivité structurelle est la capacité à imposer ses produits indépendamment de leur prix. Elle recouvre de très nombreux facteurs tels que la qualité des produits, le contenu en innovation et le design des produits offerts ainsi que la capacité de s'adapter à la demande diversifiée : soit par rapport aux goûts soit par rapport aux revenus (gammes).

Au-delà des prix, ces facteurs constituent désormais un critère déterminant au moment de l'acte de l'achat, une bonne image des produits constitue plus que jamais un atout déterminant face à la concurrence internationale rendue difficile.

Au niveau d'un pays, la compétitivité structurelle renvoie à la notion de la spécialisation économique internationale, c'est-à-dire la capacité d'adaptation et l'appareil productif national à l'évolution de la demande mondiale et la dynamique commerciale de l'économie.

Donc la diversité des produits de l'entreprise est capable de s'adapter aux besoins des agents. Cela peut être vu de deux façons⁴⁷

⁴⁷ Compétitivité et concurrence-In : www.doc-etudiant.fr, consulté le 03/10/2022

- Différenciation verticale des produits : on va offrir une gamme complète d'un produit adapté à la diversité des revenus.
- Différenciation horizontale : le but est de s'adapter à la diversité des goûts.

En fin, la compétitivité prix et la, compétitivité hors prix ne s'opposent pas nécessairement. D'autre part, parce que le choix de l'acheteur peut dépendre de plusieurs critères dont le prix : ainsi les avantages hors prix sont mobilisables uniquement à un niveau de prix jugé acceptable (le fameux rapport qualité-prix).

D'autre part, les deux peuvent se renforcer l'une l'autre. Ainsi, un avantage de prix permet une forte production et donc, bien souvent des économies d'échelles. Celle-ci entraîne la possibilité d'une plus grande différenciation des produits, ce qui développe un avantage hors prix.

5.3. Les différents facteurs de la compétitivité

L'entreprise possède plusieurs facteurs de compétitivité que l'on peut classer en facteurs de compétitivité prix et compétitivité hors prix⁴⁸.

5.3.1. Les facteurs de compétitivité prix

Le prix est l'un des facteurs fondamentaux de compétitivité pour l'entreprise. En effet l'entreprise va chercher à vendre son bien au prix le plus bas possible pour pouvoir gagner des clients et donc des parts de marché afin de baisser le prix et d'obtenir un prix compétitif, l'entreprise a trois solutions :

➤ Réduire ses couts de production

L'entreprise qui parvient à baisser ses couts de production peut réduire son prix de vente. Une baisse des couts de vendre ses produits moins chers. Cette solution ne peut être adopté que momentanément car elle peut entraîner à terme une dégradation de la santé financière de l'entreprise.

➤ Profiter des différences de change

L'entreprise qui exporte peut profiter des différences de change qui existent entre sa monnaie nationale et celle du pays dans lequel elle vend ses produits. Ainsi les états qui pratiquent des dévaluations compétitives renforcent ils la compétitivité de leurs entreprises.

⁴⁸ Compétitivité et concurrence-In : www.doc-etudiant.fr, consulté le 05/10/2022

5.3.2. Les facteurs de compétitivité hors prix

Indépendamment de la compétitivité au niveau du prix du produit, l'entreprise peut utiliser d'autres facteurs de concurrence.

➤ **La qualité**

La qualité des produits est un facteur de compétitivité important. Ainsi, de nombreuses entreprises se permettent de vendre leurs produits plus chers que leurs concurrents car elles proposent une qualité supérieure.

➤ **L'organisation du travail et de la production**

Il faut être de s'adapter à la demande. L'organisation du travail consiste dans les différents systèmes mises en place dans les entreprises pour accroître la productivité, grâce à une utilisation plus rationnelle du travail l'organisation de la production qui va lui permettre d'économiser du travail et d'augmenter la productivité.

➤ **L'investissement immatériel**

Il concerne la formation, la commercialisation, les logiciels, la recherche et développement pour le savoir, les dépenses de publicité et marketing.

➤ **Différenciation du produit**

Beaucoup d'entreprise cherchent à se démarquer de leurs concurrents en différenciant leurs produits. Cela va passer par un conditionnement différent, de la publicité, une image associée aux produits...etc.

➤ **Les services aux clients**

Certaines firmes axer leur politique commerciale sur le service rendu à la clientèle, cela leur permet d'être plus compétitives que l'autre.

➤ **L'innovation et le progrès technique**

Le progrès technique est l'ensemble des causes de la croissance de la productivité du travail. Même si un produit est cher, le consommateur va l'acheter puisqu'il est innovant et nouveau. Un produit incorporant une nouveauté technologique aura un avantage concurrentiel sur les autres produits.

➤ **Image de marque de l'entreprise**

La politique économique est l'ensemble des interventions des administrations publiques (dont l'Etat, la banque centrale) sur l'activité économique.

5.4. Les mesures de la compétitivité

Il n'y a pas d'indicateurs officiel unique de la compétitivité. Celle-ci peut être évaluée en fonctions de nombreux indicateurs, qui varient selon l'acteur économique concerné et l'approche retenue et qui de surcroît, peuvent être combinés entre eux.

Les économistes distinguent souvent deux types de mesure de la compétitivité, tant pour les Etats que pour les entreprises⁴⁹.

❖ **Pour l'entreprise :**

La compétitivité d'une entreprise peut être mesuré par :

- Les parts de marchés que l'entreprise parvient à conserver ou a gagner par rapport a ses concurrents.
- La rentabilité : c'est le rapport entre les revenus (gains) procurés par l'activité de l'entreprise et les capitaux investis (fond propre).
- La productivité : c'est le rapport entre la quantité de biens et services produits par l'entreprise et la moyenne mise en œuvre pour y parvenir (niveau de travail et de capital).

❖ **Pour un Etat**

La compétitivité d'un Etat est l'aptitude d'un territoire à maintenir et a attirer les activités et investisseurs au service de l'amélioration durable du bien-être des populations concernées.

Celle-ci peut être mesuré par :

- La part des exportations d'un Etat dans les exportations mondiales ou dans une région du monde.
- Le prix comparé des exportations : c'est le rapport entre les prix des produits et services exportés par un pays et ceux des produits et services importés par lui.
- Le taux de pénétration : c'est le rapport entre les importations et le marché intérieur d'un pays. C'est un indicateur de la dépendance d'un pays à l'extérieur.
- Le taux de couverture : c'est le rapport entre la valeur des exportations et la valeur des importations entre deux pays ou deux zones.

⁴⁹www.c/.m/définition-compétitivité.Jsp. consulté le 06/10/2022

Chapitre II : Les Stratégies et Marchés d'Internationalisation

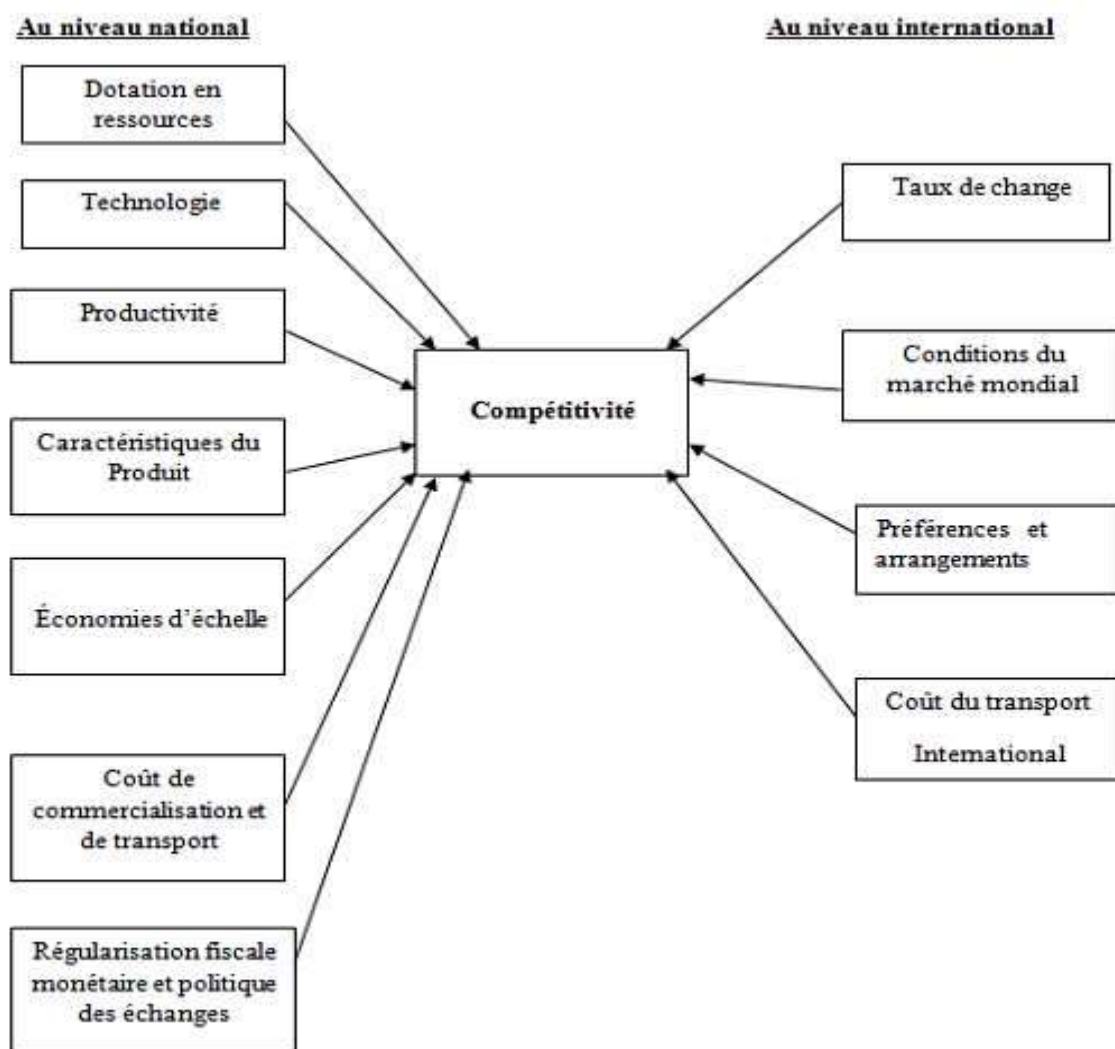
Pour conclure, la compétitivité est donc un impératif pour l'entreprise qui peut se manifester à différents niveaux : prix, qualité du produit, organisation et fonctionnement de l'entreprise.

Cependant, pour atteindre cet objectif, l'entreprise doit maîtriser les facteurs sur lesquels elle peut agir.

6. Les déterminants de la compétitivité à l'international :

La compétitivité semble être conditionnée par une multitude de facteurs ou déterminants nationaux et internationaux. Et dans la figure qui suit, nous allons présenter ces différents facteurs.

Figure N°10 : Les déterminants de la compétitivité



Source : LACHALLAL.L « la compétitivité : concepts, définitions et applications », In : Laajimi.A. (Éd), Arfa L. (éd), le future des échanges agroalimentaires dans le bassin méditerranée : enjeux de la mondialisation et défis de la compétitivité, Zaragoza : CIHEAM, 2001, Cahiers options méditerranéennes N°57, p31.

D'après la figure N°2, la compétitivité est déterminée par un ensemble de facteurs aussi bien nationaux qu'internationaux. A l'échelle nationale, les dotations en ressources, les technologies, la productivité, les caractéristiques du produit, économies d'échelle, coûts de commercialisation et de transport, la régulation fiscale et monétaire et en fin la politique des échanges semblent être les facteurs les plus importants qui conditionnent la compétitivité d'une industrie et ou d'une entreprise. A l'échelle internationale, on trouve le taux de change, conditions du marché mondiale, préférences et enfin les coûts de transport international.

6.1. Au niveau national

A l'échelle nationale, on trouve⁵⁰ :

6.1.1. Les dotations en ressources

Il s'agit des ressources naturelles (terre, climat, eau, etc.). Et les ressources en capital humain qui sont des facteurs déterminants de la compétitivité d'un produit ou d'une entreprise donnée. Notons que la qualité de la gestion peut être un facteur du succès ou de l'échec de ces unités.

6.1.2. La technologie :

L'efficacité du processus de production et progrès technique une productivité des facteurs plus élevée. Ce qui détermine l'avantage compétitif d'une entreprise ou d'un secteur donné.

L'investissement dans la recherche et le développement des nouvelles techniques plus appropriées peut conférer aux différentes entités une meilleure compétitivité.

6.1.3. Les caractéristiques du produit

Les caractéristiques d'un produit donné peuvent être importantes dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché et ceci est plus vrai que le produit est différencié.

6.1.4. Les économies d'échelle

La productivité des ressources et donc le coût marginal vrai avec le niveau de production d'une production donnée. Ainsi, l'économie d'échelle est un facteur non négligeable dans l'évaluation de la compétitivité d'un produit donnée.

⁵⁰ LACHALLAL « la compétitivité : concepts, définitions et applications », In : Laajimi A. (éd), Arfa L. (éd), le futur des échanges agroalimentaires dans le bassin méditerranéen : enjeux de la mondialisation et défis de la compétitivité, Zaragoza : CIHEAM, 2001, Cahiers options méditerranéennes ; N°57 ; pp.31-32.

6.1.5. La régulation et les politiques d'échanges

Les mesures de politique de l'état ont également des effets profonds sur la compétitivité d'une industrie ou d'un produit donné. Par exemples, les politiques fiscales et monétaires (taxation, taux d'intérêt, contrôle de l'inflation), la politique interventionniste de l'état (subvention) et celle des échanges commerciaux avec l'extérieur (tarifs, quotas, etc.) ont toutes des influences sur la compétitivité des différents produits.

6.2. Au niveau international

A l'échelle internationale, la compétitivité dépend d'une multitude de facteurs. Parmi les plus importants on cite : le taux de change, les conditions du marché international et le coût de transport international.

6.2.1. Le taux de change

Le taux de change⁵¹ est déterminé par l'offre et la demande relatives d'une devise par rapport à une autre. Or, les variations du taux de change (appréciation ou dépréciation) influencent fortement la capacité d'une économie à tenir ou accroître ses parts de marché et à affronter la concurrence, particulièrement au niveau des prix. Tout d'abord, les variations du taux de change ont un effet sur le commerce extérieur car elles influencent le prix des exportations et des importations.

Lorsqu'une monnaie prend de la valeur par rapport aux autres devises, le prix des importations libellé en monnaie nationale diminue et au contraire le prix des exportations libellé en devise augmente : cela doit faire augmenter les qualités importées et diminuer les qualités exportées.

Inversement, une perte de valeur de la monnaie nationale devrait permettre d'améliorer la compétitivité des producteurs résidents mais elle renchérit le coût des importations.

En effet, certains pays pratiquent la dévaluation compétitive pour favoriser les exportations et freiner les importations, ainsi, la variation des taux de change influence aussi sur les capitaux investis dans une économie c'est-à-dire une monnaie forte attire les capitaux étrangers.

⁵¹<http://www.ecoleprogress.com/espaces/upload/799.pdf>, consulté le 06/10/2022

6.2.2. Les conditions du marché mondial

L'ouverture des premiers marchés doit être institutionnalisée par une réglementation économique internationale effectuée par une organisation internationale. L'ouverture des autres marchés s'avère être le résultat de la concurrence internationale des systèmes régulateurs nationaux⁵².

Donc, à l'échelle internationale ou plutôt mondiale, le développement le plus important en vue de l'établissement des règles du marché mondiale s'avère être la dérégulation du commerce international des marchandises et des services, d'une part, et dérégulation des contrôles des opérations de change et des transactions au sein d'un marchés capitaux, d'autre part.

Le premier développement est fondé sur l'internationalisation du système GATT/OMC qui aboutit à l'ouverture des marchés nationaux par une réglementation qui soumet les politiques et les réglementations nationales du commerce international aux principes légaux qui sont convenus entre les parties contractantes de l'OMC est fondée sur un mécanisme de négociations entre les Etats nationaux, c'est-à-dire entre les gouvernements représentants les intérêts nationaux.

En ce qui concerne le second développement, on peut constater l'absence d'une organisation internationale équivalente en vue de la sauvegarde de l'ouverture des marchés nationaux financiers.

6.2.3. Le cout de transport international

Dans les échanges internationaux, le cout de déplacement des biens, qui comprend le cout de transport plus au cout d'assurance et du stockage, varie en fonction du mode de transport choisi (poids, fragilité, valeur, durabilité...) et de la quantité transportée⁵³.

En transport de marchandise, le prix du transport représente un cout que l'utilisateur cherchera à maîtriser pour des considérations logistiques et commerciales. Le transporteur quant à lui, doit impérativement couvrir son cout, tout en espérant dégager une marge.

6.3. Autres déterminants

Dans un contexte concurrentiel et face aux perpétuels changements de l'environnement, la concurrence entre les entreprises ne repose plus seulement sur le prix

⁵² BEHRENS PETER, revue internationale de droit économique, Edition de Boeck supérieur, France, 2003 p18

⁵³ Christophe Gouel, Hassan Salma et Nina Kousnetzoff, « commerce international et transports : Tendance du passé et prospective 2020 », N°2008-28, Decembre 2008, p10.

mais sur l'innovation la taille et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. En effet, les entreprises mènent une réflexion sur ces derniers qui sont essentielle pour assurer leur croissance et leur développement.

6.3.1. L'innovation est un facteur déterminant de la compétitive de l'entreprise :

L'innovation est l'action d'innover, c'est-à-dire d'introduire quelque chose de nouveau, peut prendre deux formes à savoir l'innovation de produit et l'innovation de procédé. L'innovation de produit se caractérise par l'introduction dans l'entreprise d'un procédé de production, d'une méthode de fourniture de services ou de livraison de produits, nouveaux ou nettement modifiés⁵⁴.

Donc innover permet à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel en termes de coût ou d'offre produit. Lorsque l'innovation concerne les procédés de production, elle confère à l'entreprise un avantage en terme de coûts. Quand l'innovation porte sur les produits, l'entreprise se différencie de ses concurrents.

L'innovation est donc un facteur clé de la compétitivité des entreprises parce qu'elle conditionne leur capacité à maintenir des avantages concurrentiels durables sur des marchés évolutifs.

Pour conséquent, l'innovation est le produit du passage à l'application industrielle ou commerciale d'une invention au sein d'une entreprise. De ce fait les entreprises recherchent des innovations sous toutes leurs formes car elles leur permettent d'accroître leur compétitivité soit par une meilleure maîtrise des coûts, soit parce qu'elles disposent d'un monopole (temporaire ou durable sur le marché, donc, l'innovation détermine la stratégie de l'entreprise.

6.3.2. La taille est aussi un facteur déterminant de la compétitivité

Tout d'abord, la taille des entreprises a été souvent assimilée comme une condition nécessaire de la compétitivité (surtout la compétitivité par les coûts), c'est ainsi que les firmes s'offrent d'accroître le volume de leur activité afin d'améliorer leur position concurrentielle sur le plan des coûts. Ceci d'une part parce que la domination par les coûts n'est nullement un passage vers la compétitivité, ni même le seuil d'un passage vers la compétitivité et d'autre part, parce que la taille n'est plus une condition suffisante ni même une condition nécessaire de la compétitivité en effet, l'observation courante des économies permet de constater la

⁵⁴<http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/innovationdissert.pdf>, consulté le 08/10/2022

Chapitre II : Les Stratégies et Marchés d'Internationalisation

coexistence d'organisations de taille différentes qui se battent pour être compétitives avec des caractéristiques différentes dans l'obtention, la création ou la valorisation de l'avantage concurrentiel⁵⁵

La relation entre compétitivité taille regroupe deux approches différentes qui sont : « The Big is Better » et « Small is Beautiful »

- **The Big is Better (ou en français, le grand est meilleur)**
- Cette approche soutient la prédominance de la grande entreprise sur ces concurrentes plus petites cette idée provient de l'économie industrielle, qui considère que les grandes entreprises sont les mieux armées pour coordonner leurs actions, récolter les économies d'échelles, et de compenser les pertes de marché. De ce point de vue, la course à la taille des grandes organisations complexes s'est manifestée une évidence légitime.
- **The Small is Beautiful (ou en français, le petit est beau)**

Selon cette approche, l'avantage des PME réside dans leur flexibilité et leur capacité à s'adapter rapidement aux situations changeantes de l'offre et la demande.

En effet, la baisse de compétitivité des grandes entreprises est argumentée en faveur d'une hausse de compétitivité des petites entreprises en critiquant les caractéristiques propres à la grande dimension.

6.3.3. La technologie de l'information et de la communication (TIC)

Plusieurs auteurs ont conclu sur l'importance de l'utilisation des TIC dans les entreprises et leur impact sur l'accroissement de la productivité et leur renforcement de leur compétitivité, dont TIC est constitué comme un enjeu majeur dans le développement économique des entreprises⁵⁶.

Par conséquent, la technologie de l'information et de la communication est considérée comme un facteur déterminant non seulement de croissance et de la création de l'emploi, mais aussi de la compétitivité et de l'intensification de la concurrence, celle-ci ne cesse de se développer dans différent domaine d'activités tels que la gestion de la relation client, la gestion de la chaîne d'approvisionnement et de la relation fournisseur et la création d'espaces de travail partagés ainsi que l'utilisation de l'internet a offerts aux entreprises une possibilité

⁵⁵ Jean-Michel Sahut et ben Mlouka Selma, « la taille est elle un facteur déterminant de la compétitivité de entreprise ? », La revue des sciences de gestion, éditeur : Direction et Gestion (la RSG), 2008/5(N°233), p28-37.

⁵⁶ Bekour Farida, « les enjeux du développement des technologies de l'information et de la communication dans les entreprises », El Jadida, Mars 2014, pp.4-7.

Chapitre II : Les Stratégies et Marchés d'Internationalisation

de promouvoir leur développement à l'international par l'accroissement de leur capacité à exporter. A ce titre l'utilisation du commerce électronique (faire connaître le produit et décrocher des contrats de ventes) permet d'accéder aux marchés mondiaux à un coût faible voir même nul et l'étendue du marché de l'entreprise constitue un facteur déterminant dans la décision de connexion. A ce titre la connexion à internet aide les entreprises à réaliser une part de chiffre d'affaire à l'export.

Enfin, à travers ce que nous avons présentés dans cette section, nous avons constaté qu'une entreprise ne peut pas devenir du jour au lendemain compétitive, et que pour devenir compétitive, l'entreprise doit savoir exploiter de la meilleure manière, les facteurs internes et externes qui sont à la disposition et de tracer son chemin dans le bon sens.

7. La compétitivité et l'avantage concurrentiel :

L'avantage concurrentiel est au cœur de toute stratégie, chaque firme doit choisir le type d'avantage qu'elle cherche à avoir sur les autres protagonistes dont la firme peut acquérir un avantage par coûts ou la façon dont elle peut se différencier ainsi que la focalisation.

7.1. Les stratégies concurrentielles (stratégies génériques) :

Les stratégies génériques sont les différentes stratégies concurrentielles qu'une entreprise peut déployer sur chacun de ses Domaines d'Activité Stratégique (DAS) afin d'y obtenir un avantage concurrentiel

L'objectif fondamental d'une organisation est l'obtention d'un avantage concurrentiel qui se mesure en dernier ressort par sa capacité à générer du profit pour une entreprise ou à capter les ressources nécessaires à son existence ou une organisation publique.

Il est intéressant de bien comprendre en quoi consiste un avantage concurrentiel, ceux qui en fait reviennent à se poser à la question suivante :

Quelles sont les stratégies qu'il est possible de mettre en œuvre pour se positionner en face de la concurrence ?

Michael Porter nous propose trois types possibles de stratégie face à la concurrence : La stratégie de domination par les coûts, la stratégie de la différenciation et la stratégie de la focalisation⁵⁷.

⁵⁷ Michael Gervais « la stratégie de l'entreprise » 5ème édition, Economica, 2003, p126-128.

7.1.1. La stratégie de domination par les coûts

Quand une entreprise se positionne sur le marché avec une stratégie de domination globale par les coûts, elle ne cherche à se distinguer de ses concurrents que sur un seul élément : le prix. Donc, cette stratégie consiste à rechercher l'avantage concurrentiel en produisant à des coûts inférieurs, coûts de production, coûts d'administratifs, coûts commerciaux, etc.

Cela lui permet de proposer à ses clients un prix avantageux et plus bas à ceux des concurrents, à niveau de qualité équivalente.

Dans une situation favorable au niveau des coûts, l'entreprise défend :

- Contre les agressions des concurrents, car lorsque ses rivaux épuisent leurs ressources dans le conflit, elle est en raison de ses coûts faibles, pourra continuer à faire des profits ;
- Contre des clients puissants, parce que les clients ne peuvent exercer leur pouvoir que s'ils réussissent à trouver des concurrents de la firme proposant des prix plus bas ;
- contre les fournisseurs puissants, car un coût peu élevé accroît la flexibilité lorsqu'il faut faire face à des hausses de prix des facteurs de production.

De plus, une situation de coûts faibles implique souvent des obstacles à l'entrée importants : économie d'échelle, droit de douane, emplacement favorable et assuré à la firme, vis-à-vis des produits de remplacement, une position favorable que celle de ses concurrents.

Cette stratégie n'est toutefois dépourvue de risque, parmi les principaux rappelons

- Le progrès technique qui annihile l'effet des investissements passés et de l'expérience ;
- l'effet d'apprentissage supérieur qu'obtiennent les tard venus dans le secteur, on revoit du phénomène imitation ou de possibilités qu'ils ont investi dans des installations plus modernes ;
- l'incapacité à imaginer d'autres produits ; par suite d'une focalisation porte sur tout ce qui est réduction de coûts ;
- les manœuvres de concurrents qui, par une politique de différenciation, réussissent à segmenter le secteur ;
- une rivalité qui peut dégénérer en une guerre des prix et rendre la stratégie ruineuse.

7.1.2. La stratégie de différenciation

quand une entreprise se positionne sur le marché avec une stratégie de différenciation, elle ne cherche à se différencier de ses concurrents que sur des éléments autres que les prix par exemple par la qualité du produit, la fiabilité, les options, etc.

Donc, cette stratégie consiste à créer quelque chose qui soit ressenti comme unique par l'ensemble du secteur, de façon à fidéliser la clientèle et obtenir un avantage.

Une stratégie de différenciation met l'entreprise à l'abri :

- Des concurrents, en raison de la faible sensibilité des clients à la variation et de leur fidélité à la marque ;
- Du pouvoir des fournisseurs, en raison de marges plus élevées qu'elle réussit à obtenir ;
- Des pouvoirs des clients, puisqu'aux yeux de ces derniers et de la fidélisation qu'elle protège mieux la firme contre les attaques des produits de substitution.

Bien évidemment, cette orientation n'est pas exempte de risque :

- L'écart de coûts entre les concurrents dont les coûts sont faibles : une entreprise qui se différencie devient trop importante pour que les consommateurs restent fidèles à la marque ;
- le facteur de différenciation peut perdre son importance suite à un exemple par exemple à une évolution des goûts des consommateurs ;
- la différenciation introduite et assez facilement imitable ;
- La stratégie ne peut rester statique ; il faut être capable de s'adapter aux évolutions venant du comportement des clients ou des offres concurrentes, ce qui suppose d'avoir une bonne aptitude à innover.

7.1.3. La stratégie de focalisation :

Cette stratégie est différente de deux premières stratégies, parce que la compétition repose sur le choix d'une cible étroite, elle consiste à spécialiser sur un groupe client, un type de produit, une zone géographique, et à occuper sur ce segment particulier une position imprenable, grâce à une situation de coût avantageuse, au caractère fortement différencié des prestations fournies ou aux deux à la fois.

Donc cette stratégie, la focalisation fondée sur les coûts consiste à rechercher un avantage en ayant les coûts les plus bas dans le segment cible. Ainsi, la focalisation fondée sur la différenciation qui consiste à se différencier dans le segment cible⁵⁸.

Elle peut correspondre à des offres visant une clientèle aisée, à des offres minimalistes réservées aux acheteurs les plus démunis ou à une spécialisation sur des clients dont les besoins sont particuliers.

Les risques afférents à cette stratégie sont les suivants⁵⁹ :

- les concurrents dans l'activité est large peuvent réussir à abaisser considérablement leurs prix et ruiner ainsi l'avantage de coûts qu'il y avait à servir une cible restreinte où remettre en question la différenciation permise par la focalisation ;
- La différence entre les produits souhaités par la cible stratégique et ceux désirés par l'ensemble du secteur peut se rétrécir ;

Certains concurrents peuvent découvrir d'autres possibilités de segmenter la cible cernée et dépasser ainsi la stratégie utilisée.

7.2. Le modèle de M. Porter

Selon cette approche, M. Porter a doté l'entreprise d'un avantage concurrentiel en analysant sa chaîne de valeur (diagnostic interne) au regard de cinq forces concurrentielles sur son marché (diagnostic externe).

7.2.1. La chaîne de valeur

Faire un diagnostic de l'avantage concurrentiel revient à identifier la chaîne de valeur permettant d'être compétitif dans le secteur.

Par définition, la chaîne de valeur est un outil d'analyse stratégique permettant d'identifier, au sein d'une entreprise ou d'une organisation, les différentes activités clés créatrices de valeur pour le client et génératrice de marge pour l'entreprise⁶⁰.

Selon Porter, la chaîne de valeur modélise sur l'enchaînement en virgule la succession d'activités étape par étape, jusqu'au produit ou service final. Chaque étape permet d'y ajouter de la valeur et donc de contribuer à l'avantage concurrentiel de l'organisation.

⁵⁸ Michael Porter « l'avantage concurrentiel, comment devancer des concurrents et maintenir son avance », 1^{ère} édition, Dunod, Paris, 1999, P27

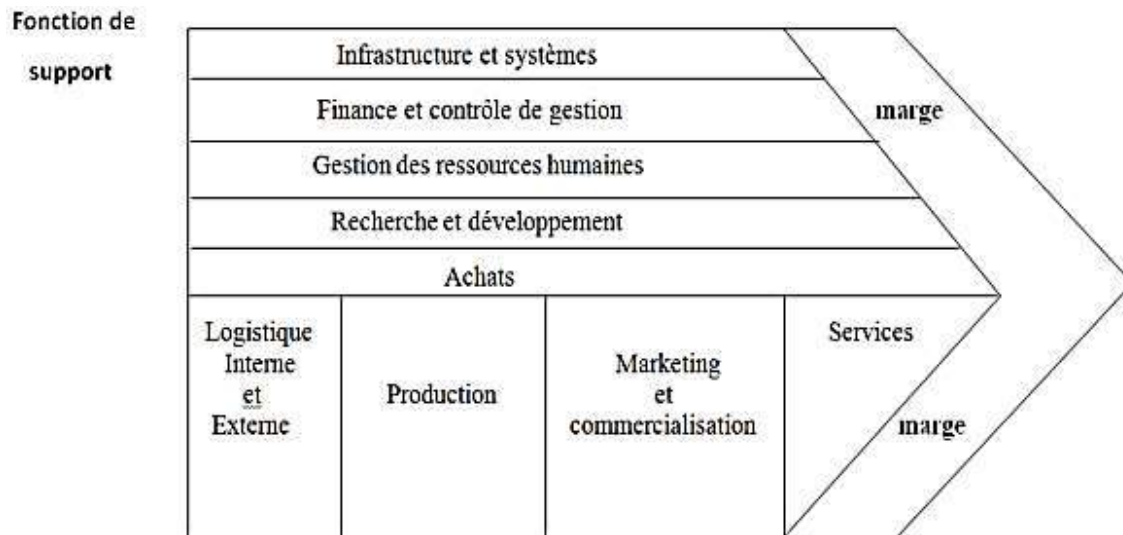
⁵⁹ Michael Gervais, « La stratégie de l'entreprise », op-cite, p129.

⁶⁰ www.actinnovation.com/innobox/outils-innovation/analyse-chaine-de-valeur, consulté le 10/10/2022

Chapitre II : Les Stratégies et Marchés d'Internationalisation

Toute firme peut se concevoir comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriqué, commercialise, distribuer et soutenir son produit. L'ensemble de ces activités, comme le montre la figure suivante, peut être représenté par une chaîne de valeur.

Figure N°11 : La chaîne type de valeur



Fonction opérationnelles

source : Michel Gervais, op.cit, p56

D'après ce modèle, structure des tout du l'entreprise se composé de différentes activités bien distinctes. M.Porter considère cette analyse dans un modèle générique composé de neuf grandes fonctions génératrices de valeur : cinq activités de base et 4 activités de soutien.

Les activités principales, recensées en bas de la figure N°3, sont celle qu'impliquent création matérielle et la vente du produit, son transport jusque tu le client et le service après-vente, donc les activités de base sont les activités qui agissent directement sur la valeur ajoutée au produit ou au service final.

Elle assure l'offre et se partage en cinq grandes fonctions⁶¹ :

- **La logistique interne** : la logistique interne consiste la réception, stockage et affectation des moyens de production nécessaires au produit (manutention, contrôle de stock, renvoi aux fournisseurs...etc.) ;
- **La production** : la production c'est la transformation des moyens de production en produits finis (y compris l'entretien des machines, l'emballage, le contrôle de qualité);

⁶¹ Michael Porter, op.cit, p57.

Chapitre II : Les Stratégies et Marchés d'Internationalisation

- **La logistique externe** : la logistique externe consiste à la collecte, sautage et à la distribution physique des produits aux clients.
- **la commercialisation et la vente**: commercialisation et la vente se sont des activités associées à la fourniture des moyens par lequel les clients peuvent acheter des produits et sont incites à le faire, la publicité, la promotion, la force de vente, la sélection des circuits de distribution, les relations avec les distributeurs et la fixation des prix ;
- **les services** : les activités associées à la fourniture de services visant à accroître ou à maintenir la valeur du produit, comme l'installation, la réparation, la formation, fourniture de pièces de rechange et l'adaptation du produit.

Les activités de soutien viennent à l'appui des activités principales et se soutiennent les unes les autres en assurant l'achat des moyens de production, en fournissons la technologie et le ressources humaines et en assurant divers fonction de l'ensemble de l'entreprise.

Les activités de soutien se composent, en outre⁶² :

- **les approvisionnements** :

Les approvisionnements se rapportent à la fonction d'achat des moyens de production utilisés dans la chaîne de valeur de la firme et non au moyen de production eux même. Les moyens de production acheter comprennent les matières premières, les fournitures et d'autres articles consommables à côté d'actifs tel que les machines des équipements de laboratoire...etc. ;

Ainsi que, passe par une gamme d'activités qui peut regrouper généralement dans un ensemble d'efforts visant à améliorer le produit et le processus de production.

- **La gestion des ressources humaine** :

La gestion des ressources humaines inclue sur l'avantage concurrentiel de toute firme par le Rhône qu'elle joue dans la détermination des compétences et des motivations des employés et dans le coût de l'embauche et de la formation.

En effet, elle s'appuie À la fois les différentes activités principales et de soutien comme (le recrutement d'ingénieurs) et l'ensemble de la chaîne de valeur (comme les négociations collectives).

⁶² Michael Porter, op.cit, p58-61.

- **Les infrastructures de la firme :**

On considère parfois l'infrastructure de la firme unique comme des frais généraux, malgré ses infrastructures peuvent être une source puissante d'avantage concurrentielle.

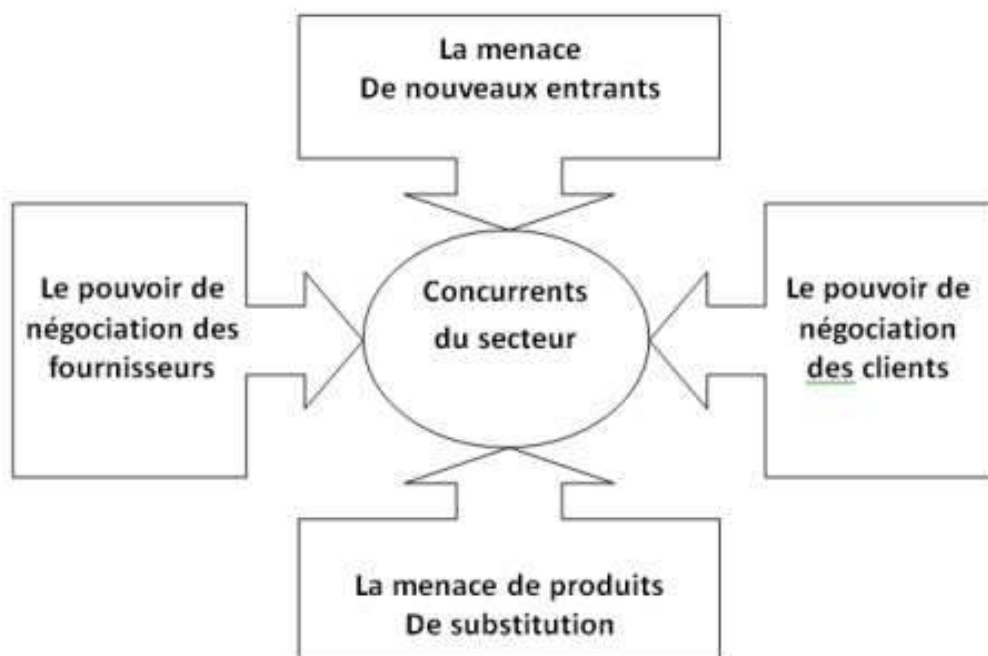
En effet, l'infrastructure de la firme se compose d'un certain nombre d'activités qui comprennent la direction générale, la planification, la finance, la comptabilité, le juridique, les relations extérieures et la gestion de qualité.

7.2.2. Les cinq forces concurrentielles

Le choix de stratégie dépend d'abord et avant tout de la nature et de l'intensité de la concurrence qui se manifeste dans le secteur. L'étude des forces du jeu concurrentiel est donc un préalable à toute réflexion stratégique et consiste à évaluer les facteurs qui structurent la dynamique dans un domaine d'activité donnée.

la figure suivante montre que le jeu concurrentiel résulte de cinq forces : La menace des nouveaux entrants, le degré de rivalité entre les concurrents existants, la pression exercée par des produits de substitution, le pouvoir de négociation des clients et le pouvoir de négociation des fournisseurs⁶³.

Figure N°12 : les cinq forces concurrentielles de M. Porter



Source : Michael Porter, op.cit, p15.

⁶³Michael Porter, op.cit, p106-112.

7.2.2.1. La menace des nouveaux entrants

Les musiques entre eux dans un secteur apportent avec eux de nouvelles capacités, le désir de conquérir une part de marché, et forcément des ressources substantielles. Il peut en résulter une baisse des prix d'offre ou une hausse des coûts des entreprises en place. Et donc une réduction de la rentabilité.

La menace effective qu'il représente pour les firmes déjà implantées dépende :

- Du niveau des barrières à l'entrée présentées dans le secteur ;
- De la réaction à laquelle l'on prend potentiel s'entend de la part des concurrents existants.
- L'existence des barrières à l'entrée

Six facteurs peuvent être à l'origine d'obstacles à l'entrée dans un secteur.

- Des économies d'échelle :

Les économies d'échelle ont un caractère dissuasif pour les nouveaux entrants, car elles les obligent soit à démarrer s'il y a une vaste échelle et à distinguer une réaction violente des firmes existantes, soit à démarrer sur une petite échelle et à découvrir un désavantage de coûts.

Elles correspondent à la baisse du coût unitaire qui survient lorsque ce n'est à produire en grande quantités.

- Une différenciation du produit :

Signifie une firme déjà en place ont réussi, par l'intermédiaire d'une combinaison originale de ressources (publicité) et de compétences (services rendus au client, le savoir-faire technologique, logistique ou commerciale), a se créer une notoriété et fidéliser leur clientèle.

- Des besoins en capitaux importants :

Ils constituent Un droit d'entrée élevé, merci que de ressources financières énormes doivent être englouties dans des installations, mais aussi des dépenses risquées où irrécupérables (frais de recherche et développement, les coûts de démarrage).

- Un accès difficile aux circuits de distribution :

Chapitre II : Les Stratégies et Marchés d'Internationalisation

Les concurrents existents peuvent accaparer totalement le circuit de substitution entretenir avec ceux des relations privilégiées (lien d'exclusivité, technique du référencement).

- Des désavantages de coûts indépendants de la taille :

Les firmes déjà en place peuvent bénéficier de brevets, d'un accès privilégié en matières premières, emplacement favorable, de subventions, d'un effet d'expérience se traduit par des coûts plus bas, etc.

- La riposte à laquelle l'entrant potentiel s'attend :

Potentiel à ce que le concurrent existant réagisse vigoureusement à son arrivée, il sera peu tenté d'entrer.

D'après Michael Gravis, une riposte d'envergure peut raisonnablement envisager, lorsque :

- Le passé n'est fait que des réactions vigoureuses l'égard des entrants ;
- Les firmes établies disposent de ressources substantielles pour réagir ;
- Les firmes déjà en place ont engagé des fonds importants dans le secteur ;
- La croissance du secteur est faible (l'arrivée de la nouvelle firme risque de se traduire par une chute des ventes et de la rentabilité pour les entreprises déjà établies).

7.2.2.2. Le degré de rivalité entre les concurrents existants

La rivalité entre les firmes déjà en place prend en forme de concurrence sur le prix, d'introduction de produits nouveaux, d'une amélioration de services ou des garanties consenties aux clients, le tout dans le but d'obtenir une position avantageuse.

Une rivalité intense est souvent le résultat de l'altercation partielle au total des facteurs qui suivent :

- Des concurrents nombreux c'est approximativement de même taille. Lorsque les forces en présence apparaissent équilibrées, L'espoir de victoire est plus grand et les appétits peuvent s'en trouver aiguisés.
- Des coûts fixes ou des coûts de stockage élevés. Des coûts fixes importants incitent les firmes à utiliser pleinement leurs équipements ; aussi, dès que des capacités excédentaires se font jour, les stratégies de réduction de prix deviennent séduisantes. Lorsque le produit est très difficile ou coûteux à stocker, les entreprises sont également tentées de faire des sacrifices de prix pour maintenir leurs ventes.

- l'absence de différenciation ou de coûts de transfert. la différenciation des produits visent à fidéliser la clientèle et à créer une couche protectrice contre les attaques des concurrents ; les taux de transfert ont une incidence similaire.
- Des concurrents divers.”Des concurrents dont les stratégies, les origines, les personnalités et les relations avec les associations amères sont diverses, ont des objectifs différents et des stratégies différentes en ce qui concerne la manière de lutter contre la concurrence”.

7.2.2.3. La pression exercée par des produits de substitution

La menace est susceptible de plusieurs formes :

- Le remplacement du produit par l'autre est direct (la substitution de la lettre par le fax, du fax par l'e-mail);
- La substitution est indirecte (le développement de l'e-mail rend la vente de timbres moins nécessaire) ;
- Les produits sont en compétition, bien qu'ils correspondent à la satisfaction des besoins différents. A titre d'exemple : les fabricants de meubles sont en concurrence avec des clubs de vacances dans le revenu des ménages.
- L'apparition d'un substitut oblige l'entreprise à réduire ses prix, à acquérir des nouvelles compétences ou à se retirer du domaine, si la nouvelle technologie est très différente et qu'elle entraîne un écart de performance trop important.

7.2.2.4. Le pouvoir de négociation des clients

Les clients essayant d'obtenir des réductions de prix négociant des services plus étendus ou de meilleure qualité, jouent un concurrent entre l'autre un concurrent entre l'autre. Toutes ces actions s'exercent au déterminant de la rentabilité de l'activité, et leur intensité est fonction du pouvoir détenu par les différents groupes de clients.

Un groupe de client sera puissant, s'il se trouve dans des situations suivantes :

- Il achète des quantités importantes par rapport au chiffre d'affaire du vendeur ;
- Les produits achetés au secteur représentent une part importante des coûts ou des achats des clients. Dans ce cas, le client n'hésitera pas à se renseigner pour obtenir les meilleurs prix.

- Les coûts de transfert, auxquels le groupe de client se trouve confronté aux changements de fournisseurs, sont peu élevés ;
- Les clients sont des détaillants qui peuvent exercer une influence sur les décisions d'achat, en négociant des prix bas ;
- Les clients sont des détaillants qui peuvent exercer une influence sur les décisions d'achats des consommateurs. Leur pouvoir de marchandage à l'égard des fabricants est donc plus élevé.

7.2.2.5. Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Les fournisseurs ont la possibilité de comprimer la rentabilité d'un secteur, en augmentant leurs prix, en réduisant la qualité des produits livrés ou en modifiant leurs conditions de vente.

Un groupe de fournisseurs sera puissant si :

- Celui-ci est plus concerné que le secteur auquel il vend on vient dans à des clients plus dispersée la liberté de main d'œuvre sur les prix, la qualité et les conditions d'achat augmente ;
- il n'est pas obligé de lutter contre des produits de substitution lorsqu'il vend au secteur ;
- La branche d'activité est un client négligeable du groupe ;
- Ses produits sont un moyen de production important dans le secteur client. Les fournisseurs disposent aussi d'un plus grand pouvoir, si les produits qu'il livre ne sont pas stockables ;
- Le groupe de fournisseurs a différencié ses produits ou établi des coûts de transfert (réduisant ainsi les possibilités de jouer un fournisseur contre l'autre).

La main d'œuvre est également un fournisseur capable d'exercer une grande influence dans de nombreux secteurs. “ Des employés très compétents et qu'il est difficile de trouver sur le marché, ou une main d'œuvre fortement syndiquée peuvent prélever par leurs négociations, une part substantielle des profits potentiels d'un secteur”.

Pour conclure, l'étude des forces du jeu concurrentiel mais qu'un premier diagnostic de la structure d'un secteur. Une analyse approfondie demande de repérer les principaux comportements et les sources d'avantages concurrentiels qui se manifestent en son sein.

Conclusion

Ce présent chapitre nous a permis d'expliquer la notion de la compétitivité, en mettant lumière ses principaux fondements théoriques, nous avons constaté que la compétitivité devient plus nécessaire pour répondre aux exigences de la concurrence internationale.

Alors les nations doivent consolider, voir améliorer leur position compétitive, et s'adapter aux jeux du marchés, à chaque étape de la mondialisation et sur le savoir de recherche des méthodes d'amélioration de leur compétitivité sur les marchés mondiaux, à travers de la construction d'avantages compétitifs.

Chapitre III :

Analyse et Diagnostic de GCB

Section 01 : Présentation de GCB :

La société nationale de génie civil et bâtiment par abréviation GCB est une société issue de la restructuration de l'entreprise mère SONATRACH, créée par le décret N°81.173 et érigée en société par actions le 12 juillet 1998 avec un capital social de 25 000 000 000 da entièrement détenus par Sonatrach.

1.1.Coordonnées du siège social :

- Adresse : Prolongement du boulevard de l'AN, BP 110 Boumerdes ville 35 000
- Tél. : 024 79 77 09/ FAX : 024 79 76 75
- Email : contact@gcb.dz
- Site Web : www.gcb.dz

1.2.Registre de commerce N°35/00 – 0722946B00 du 30/20/2019

1.3.Les activités de GCB :

- Engineering et Procurement
- Pipeline
- Montage, maintenance et exploitation industrielle
- Construction mécanique, Chaudronnerie et charpente métalliques :
- Génie Civil Industriel
- Travaux Publics, Bâtiment et Hydraulique

1.4.Les principaux clients de GCB :

- Sonatrach et ses filiales
- Les associés de Sonatrach (SH/AAC, SH/BP/EQUINOR, SH/FCP, G.TIM, GRN, G.TFT,G. Touat Gaz, C.BirSbaa...)
- Les entrepreneurs internationaux (Petrofac, JGC, KBR, Technicas Reunidas, Larsen & Toubrou Algérie ...)
- Les Administrations (Anersif, evnh, DTP, ADA...)

1.5.Stratégie de développement de GCB :

« GCB envisage de consolider sa position sur le marché en diversifiant ses activités d'une part et son portefeuille client d'autre part. La situation économique actuelle de la part le monde nous impose d'être attentifs aux attentes de nos clients, ainsi qu'aux opportunités du marché et les orientations des pouvoirs publics et de la hiérarchie du Groupe SONATRACH visant à promouvoir d'avantage l'outil national. A ce titre, GCB vise sur les prochaines années à :

Chapitre III : Analyse et Diagnostic de GCB

✓ Développer d'avantage le partenariat ou le groupement avec les grandes sociétés internationales de renommée en EPC pour la réalisation des projets complexes et présenter des offres avantageuses pour maximiser la partie Dinar Algérien.

✓ La poursuite du développement de l'activité Engineering et Procurement pour élargir les périmètres de service vers les activités intégrées « EPC », notamment dans les domaines :

- Oil&Gas : Pipeline, stations de pompage, etc
- Le traitement d'eau et l'environnement (stations de dessalement d'eau de mer, stations d'épuration, stations de traitement des eaux usées, ...)
- Les énergies renouvelables (Energie Solaire)

✓ Le développement et la structuration de l'activité management des prestations externalisées et l'accompagnement des sous-traitants afin :

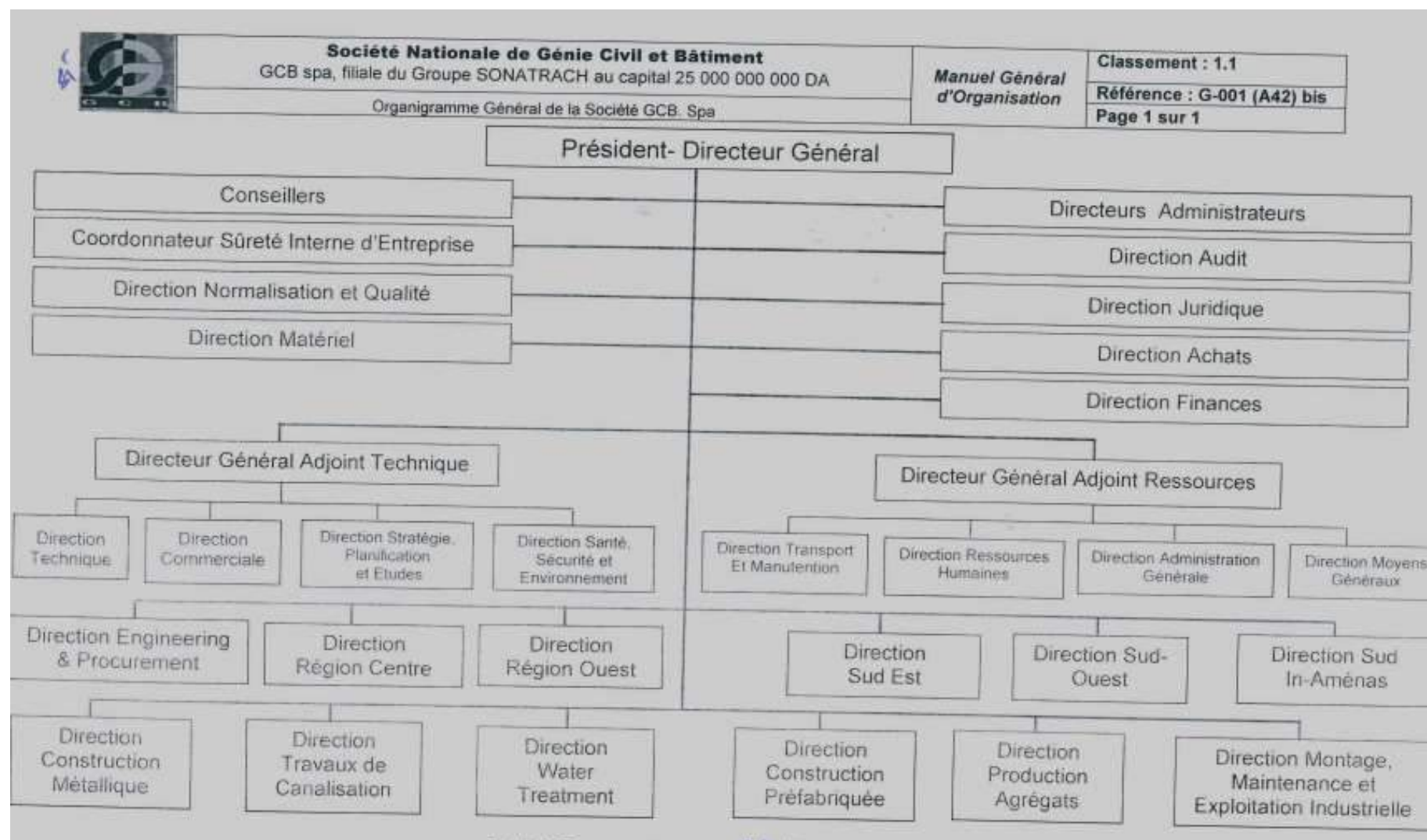
- a) D'augmenter la capacité de production à travers la pénétration de nouveaux segments d'activités.
- b) D'honorer les exigences clients tout en respectant les délais de réalisation.
- c) De se concentrer sur les activités ayant une forte valeur ajoutée.

La diversification du plan de charge par le développement d'autres activités dans d'autres secteurs, pour augmenter ses parts de marché en dehors du domaine Oil&Gas tels que la construction préfabriquée, les stations de dessalement d'eau de mer, les voies ferrées, etc.

L'engagement dans une démarche de mise en place d'un système de management santé et sécurité au travail répondant aux exigences de la norme ISO 45001v2018.

Chapitre III : Analyse et Diagnostic de GCB

1.6. L'organigramme de GCB :



Section 02 : Diagnostique interne et étude de marché :

« L'internationalisation représente de plusieurs avantages : meilleure productivité, facilités d'innovation, élargissement des sources de financement, etc. »

La GCB est une société dans plusieurs secteurs d'activités, et quelle que soit la forme d'internationalisation pour laquelle elle va opter (qu'elle soit : exportation, délocalisation ou autre.), il y a certaines étapes incontournables à respecter pour que la mise en œuvre concrète de cette transformation majeure soit réussie.

2.1 : Diagnostique interne :

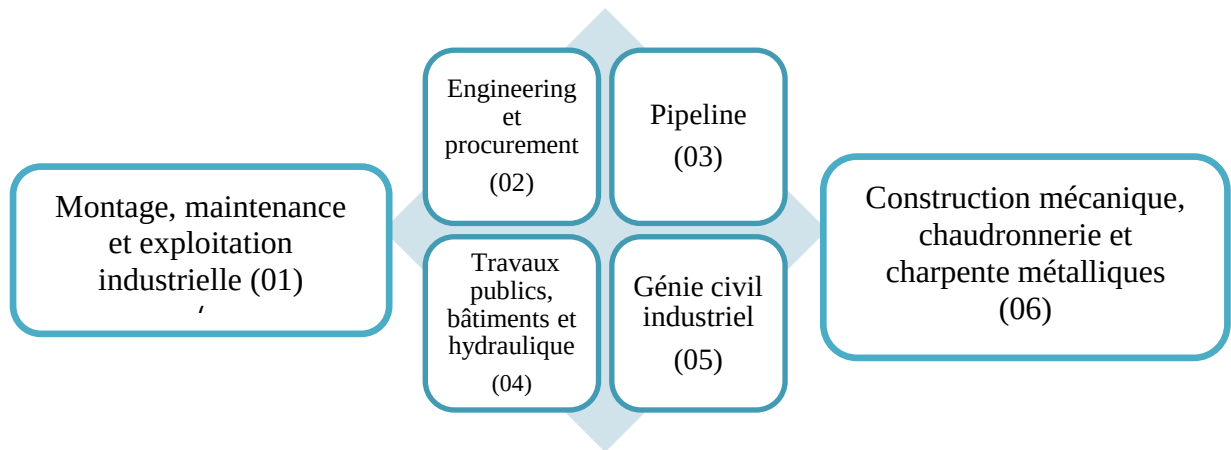
Pour la réalisation de ce diagnostic interne il existe plusieurs outils, ceux que nous allons utiliser seront les suivants :

- **La matrice BCG** : Il s'agit d'un outil de cartographie, faire une cartographie d'un portefeuille d'activité (de l'entreprise) afin d'en mesurer le potentiel de rentabilité et de développement.
- **Le SWOT** : Cet outil est utile pour le diagnostic interne et ce, en recensant de manière 'synthétique' les forces ainsi que les faiblesses de l'entreprise, mais également ses opportunités et menaces
- **Le diagramme d'Ishikawa** : C'est un outil de résolution de problème qui décompose l'activité de l'entreprise en cinq (05) catégories afin de connaître la véritable cause d'un probable dysfonctionnement
- **La méthode Six Sigma** : sa principale utilité c'est de mesurer l'efficacité de production d'une tâche répétitive afin de la faire correspondre aux attentes du marché

a) La matrice BCG : évaluation de chaque activité de l'organisation en fonction des deux critères ci-dessous :

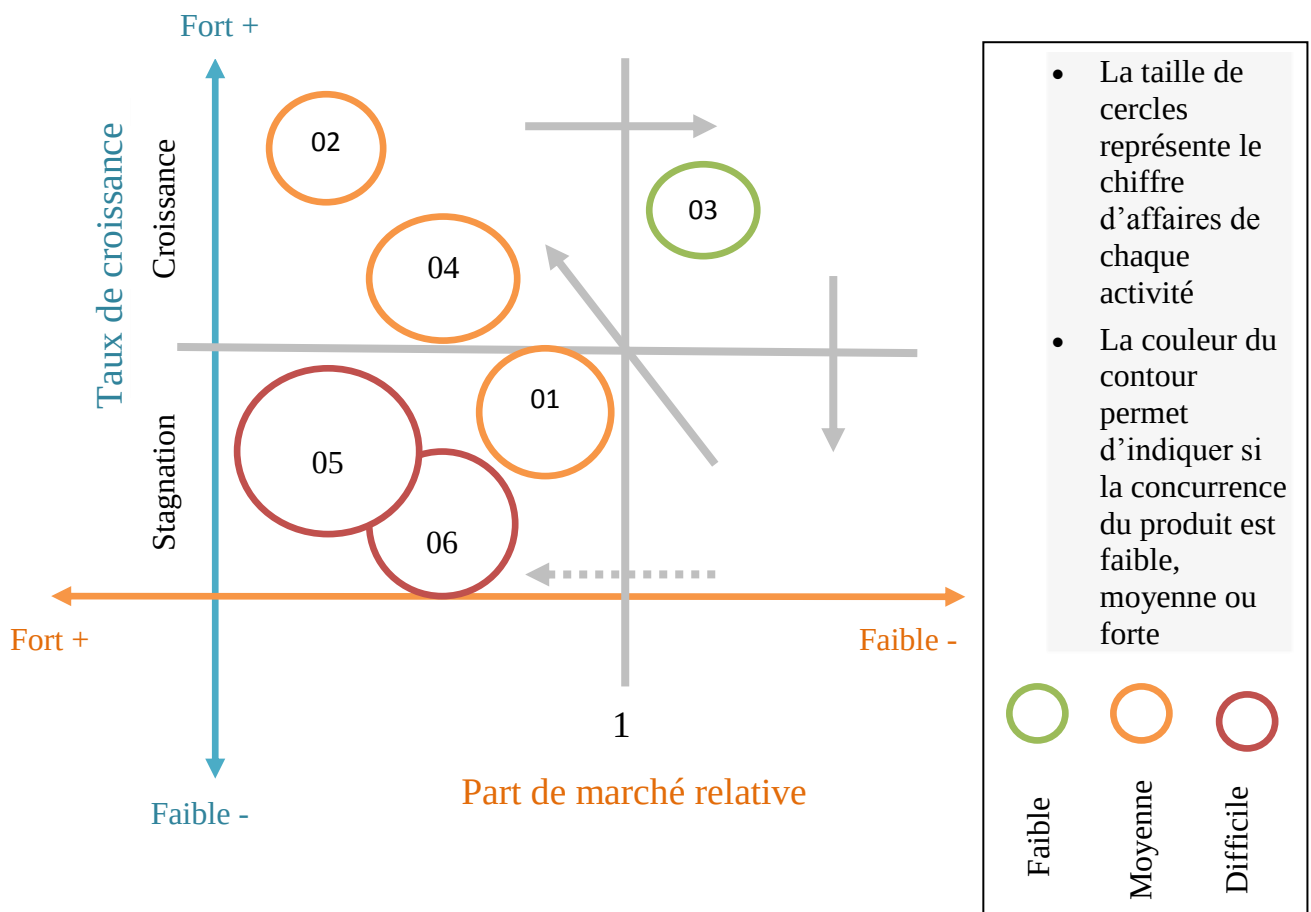
- **La part de marché relative**. Elle se calcule selon le ratio : part de marché de l'entreprise / part de marché moyenne des principaux concurrents
- **Le taux de croissance du marché**. C'est une donnée brute, toutefois, selon les cas et les typologies d'analyses, on utilisera : le taux de croissance du marché, le taux de croissance des ventes ou encore la progression globale des ventes de l'entreprise

Les activités de GCB sont comme suit :



2.2. Représentation de la matrice BCG :

Les informations utilisées pour la réalisation de cette matrice s'est faite à partir des données récoltées auprès de l'entreprise en question, des coupures de journal, et des articles, et autre. Cette matrice offre une base de réflexion pertinente pour orienter leurs choix stratégiques. Elle peut être aussi associée à d'autres outils (comme il est démontrée plus bas) qui viendront compléter les éléments de réflexion qu'elle apporte.



Chapitre III : Analyse et Diagnostic de GCB

Le graphique fait apparaître quatre catégories :

Les étoiles (stars) sont les activités leaders et dans ce cas-ci, ce qui signifie que le marché est en pleine croissance. Ce sont donc des activités qui demandent un effort financier important pour soutenir leur croissance ainsi qu'affirmer l'avantage concurrentiel. Nous avons deux vedettes, à savoir : 'Engineering et procurement', ainsi que 'Travaux publics, bâtiments et hydraulique'. Elles représentent les futurs relais des vaches à lait ; *les vaches à lait* (ou Cash Cow) sont les étoiles d'hier, elles assurent la solidité financière du portefeuille. Cela désigne que le marché est une faible croissance, à maturité, l'organisation détient une forte position concurrentielle. Cela représente des activités qui demandent peu voir très peu d'investissement et qui génèrent des liquidités. Elles sont là pour aider et permettre de soutenir les projets ainsi que les nouvelles activités en développement.

Les points morts (Dog) se doivent d'être rentables, autrement, il faudra envisager un retrait de ses activités, mais par chance, la matrice BCG nous démontrent que pour l'instant, il n'y a aucune activité dite 'point mort' à relater, ce qui est très bien pour l'organisation. Cela signifie que le marché est en faible croissance, à maturité ou en déclin, il n'y a pas d'activités dans cette catégorie, mais toute fois si il devait y en avoir, cela signifierais que l'entreprise détient une position faible et il lui est difficile d'envisager de changer cette situation. Il est donc conseillé de désinvestir.

La dernière catégorie c'est *les dilemmes* (ou Problem Child) désigne les produits fortement concurrencés qui ne dégagent pas encore de profits, en occurrence il s'agit des 'Pipelines' cela signifie que le marché est en phase d'expansion ; l'organisation ne bénéficie donc pas d'une position concurrentielle affirmée. En conséquent, sur certaines des activités du point mort, l'entreprise a des chances de développer sa position, avec un soutien (notamment financier) qui serait approprié. Il serait donc conseiller de sélectionner les activités les plus porteuses et les plus prometteuses.

b) Nous allons désormais vous présenter la matrice SWOT :

	Opportunités aux possibilités (Facteur externe positif)	Menaces (Facteurs externe négatif)
Forces (facteur interne positif)	<u>Forces</u> • Capacité d'innovation • Leadership : croissance, part de marché • Compétitivité : commerciale, technologique, etc. • Employés hautement qualifiés	<u>Faiblesses</u> • Augmentations de certaines matières premières • Bases de clients réduites • Méconnaissance des marchés étrangers
Faiblesses (facteur interne négatif)	<u>Opportunités</u> • Marchés et/ou segments à fort potentiels • Marchés et/ou segments en croissance	<u>Menaces</u> • Législation du (ou des) pays d'accueil • Marché mature • Concurrence direct et probablement élargies

Explication des cadrans : Le diagnostic interne (à savoir donc, la matrice SWOT) recense les caractéristiques actuelles de l'entreprise, vues comme des forces ou des faiblesses selon

Chapitre III : Analyse et Diagnostic de GCB

ses activités qui seront exploitées. Les facteurs internes concernent généralement : Les ressources humaines, les capacités de production, ainsi que les capacités financières, et les savoir-faire.

+ + Forces / Opportunités : C'est un avantages concurrentiel, cela désigne que l'environnement de l'entreprise peut présenter certaines zones de potentiel à développer. Ça signifie que l'entreprise est sur un domaine potentiel avec de réelles capacités de développement. Elle devra s'interroger sur les options à sa disposition pour tirer parti de cette opportunité. C'est en outre le cas d'un domaine d'activité qu'aurait l'entreprise qui serait porteur sur lequel elle détient une position concurrentielle assez forte.

- + Faiblesses / Opportunités : Signifie que les opportunités sont présentes, mais que l'entreprise ne détient pas encore les atouts essentiels. La question qu'elle devrait se poser serait de savoir si la faiblesse interne pourrait être (ou non) levée afin d'exploiter ce potentiel.

+ - Forces / Menaces : Une question stratégique : Comment employer ses (ressources) atouts pour se défendre face à la menace identifiée ?

C) Le diagramme d'Ishikawa :

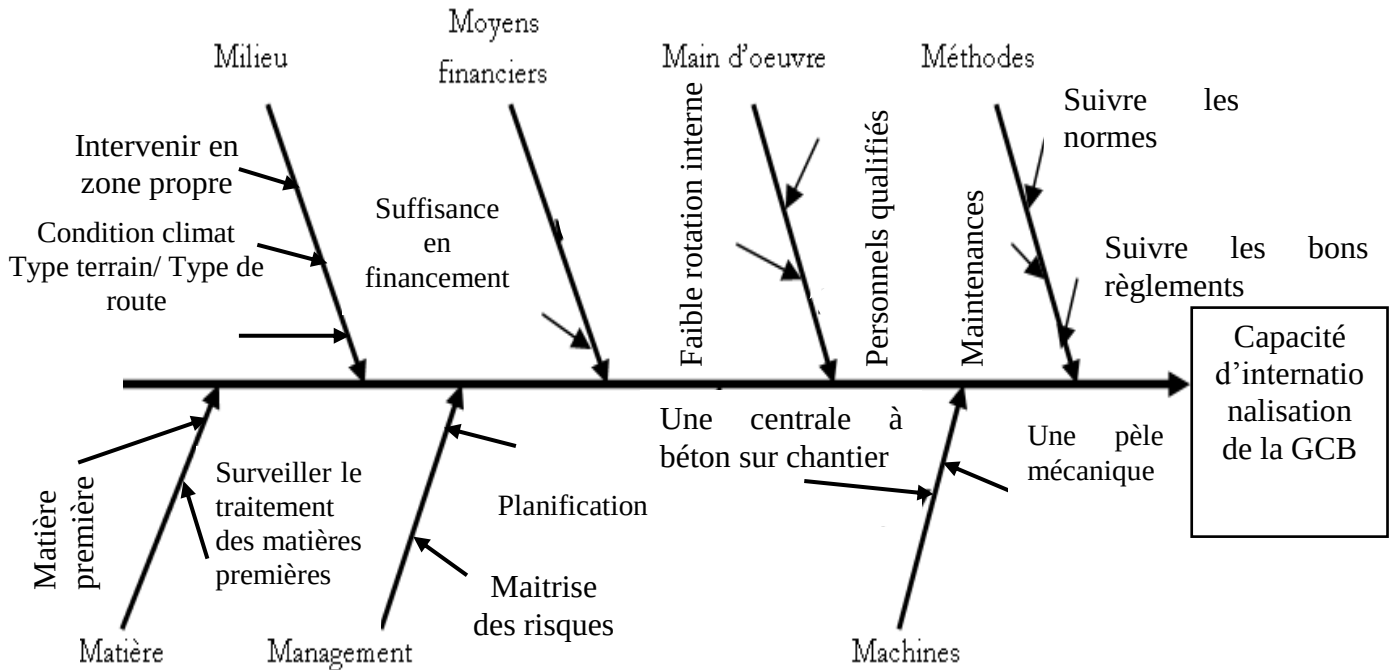
C.1) Qualifier le problème à résoudre

Le sujet porte sur la capacité d'internationalisation de l'entreprise, en outre,
« Pourquoi l'entreprise GCB ne sait-elle pas encore internationaliser ? »

C.2) Hiérarchiser les causes avec la méthode des 5 M : à savoir donc :

- Main-d'œuvre : identifier les ouvriers, les collaborateurs ou les services qui sont concernés par le problème posé.
- Matières : noter si des composants du produit, des matériaux ou des emballages touchent à ce problème.
- Matériels : déterminer les outils, les machines ou les postes de travail qui peuvent avoir une importance dans la gestion de ces difficultés.
- Méthodes : voir quelles techniques et quelles méthodes de travail ou procédures peuvent avoir un impact sur le sujet.
- Milieu : évaluer si le lieu de travail, les conditions de travail ou la concurrence jouent un rôle dans ce problème.

Chapitre III : Analyse et Diagnostic de GCB



Il y a sept variables ont été prises en compte au lieu de cinq cités précédemment.

Grâce à ce diagramme d'Ishikawa nous pouvons constater que la société de Génie Civil et bâtiment aka. GCB ne possède aucune contrainte pour une mise en place d'une stratégie à l'international.

D) La méthode Six Sigma :

Une brève étude fut réaliser auprès de particuliers (les résultats ont été regroupé grâce à google forms, le questionnaire utilisé sera mis en annexe)

Les résultats (des résultats quantitatifs) sont regrouper et résumé avec la la méthode DMAIC pour la réalisation de la méthode Six Sigma.

Les 5 étapes de la méthode DMAIC

La méthode Six Sigma est basée sur un principe de mesure systématique et ciblée. Mesurer est en effet l'unique moyen de progresser selon une direction prédéterminée. Encore faut-il définir le principe de la mesure, son but et sa cible. La méthode DMAIC définit clairement et précisément les cinq étapes pour conduire un projet d'amélioration en phase avec les attentes. Chacune des lettres composant le sigle D.M.A.I.C. est l'initiale de la fonction significative de l'étape correspondante.

Le DMAIC du 06 sigmasIl s'agit d'une méthode d'investigation expérimentale, analytique et scientifique exécutée en mode projet. Elle s'applique :

- Pour résoudre un problème ponctuel
- Pour améliorer un processus existant
- Pour comprendre un dysfonctionnement
- Pour concevoir un nouveau produit/processus : et c'est ce qui nous intéresse

Chapitre III : Analyse et Diagnostic de GCB

À noter « Les niveaux de performance "Sigma" »

Défauts par million = DPMO Defects Per Million Opportunities.

Niveau de Sigma	Pourcentage sous la courbe (Pourcentage de qualité)	Pourcentage de défaut	DPMO
01	30.9	69.1	691 462
02	69.1	30.9	308 537
03	93.3	6.7	66 807
04	99.38	0.62	6 210
05	99.977	0.023	233
06	99.9997	0.00034	3.4

Les valeurs de dispersion des six sigma « Les niveaux de performance par Sigma »

Remarque : $y=f(x)$, la sortie d'un processus (y) dépend de ses entrées (x).

Méthode d'opération : La notion associée au Six Sigma est la capacité du processus. Elle est définie comme étant l'aptitude ou la capacité de ce processus à satisfaire les spécifications du client. L'évaluation des valeurs, produites avec ce processus, se trouvant à l'intérieur des limites naturelles détermine dans quelle mesure le processus est capable de satisfaire les exigences du client. Pour l'évaluer, il existe l'indice de capacité du processus (C_p). Cet indice représente la largeur de la courbe de Gauss par rapport à l'intervalle de tolérance (IT), c'est-à-dire le rapport entre l'IT et 6 fois l'écart type de la distribution du processus. $C_p = \frac{IT}{6\sigma}$ Moins cet indice est élevé, plus la variabilité s'étend vers les limites, voire les dépasse. Le processus est dit capable si C_p est supérieur à 1. Un C_p inférieur démontre que le processus laisse un nombre trop important d'individus en dehors de l'IT. Cependant cet indice ne tient pas compte de la position de la courbe par rapport à la moyenne et donc des décentrages inévitables se produisant au cours de la vie du processus. En effet, une machine peut être capable de respecter une certaine précision mais elle peut être complètement dérégulée. On utilise alors un autre indice qui est l'indice de capacité du procédé (C_{pk}) indiquant la position de la courbe de Gauss à l'intérieur de l'intervalle de tolérance. Équation 2 Illustration de la relation entre l'aire sous la courbe et l'écart type $\mu \pm 3\sigma = 93.3\%$. De ce fait, deux indices de capacité du procédé doivent être calculés

. Ils vérifieront les deux côtés de la courbe de Gauss. $C_{pk} = \left(\frac{\mu - LI}{3\sigma} \right)$ et $C_{pk} = \left(\frac{LS - \mu}{3\sigma} \right)$ Avec LI : limite inférieure de tolérance et LS : limite supérieure de tolérance. Une autre façon de vérifier si le procédé est centré, est d'utiliser un facteur de décentrage ou de déréglage k . Ce facteur est la différence entre la moyenne observée et la valeur cible. On définit ainsi un nouvel indicateur de capacité C_{pk} . Plus cet indice est proche de C_p , plus le procédé est centré sur la cible. $C_{pk} = \frac{IT}{6\sigma} - 2k$ Il est cependant difficile, même avec des méthodes de pilotage par carte de contrôle, de détecter un décentrage inférieur à 1.5 sigma. Afin de tenir compte de cette variation toujours existante, on introduit une correction de 1.5 sigma. On passe ainsi de 6 à 4.5 sigma, soit un taux acceptable de défaut de 3.4 par million (ppm) d'unités produites. La méthode Six Sigma n'autorise donc pas plus de 3.4 défauts par million pour chaque produit ou service.

De ce fait, nous obtenons une « courbe de Gauss » :

Le niveau de 6 sigma représente donc l'objectif d'un taux de défauts de 3.4 DPMO soit 3.4 produits défectueux sur un échantillon d'1 million, soit un taux de qualité de 99.9997.

Le but de la méthode Six Sigma est de ne pas dépasser ce taux de 3.4 DPMO. En effet, la qualité sera d'autant plus grande que le niveau de sigma sera élevé. Le Six Sigma n'a

Chapitre III : Analyse et Diagnostic de GCB

cependant pas pour but d'atteindre la perfection mais un niveau acceptable pour le client. Pour que les tolérances soient à 6 sigma, il ne s'agit pas d'élargir les limites de contrôle mais de réduire la dispersion et la variabilité.

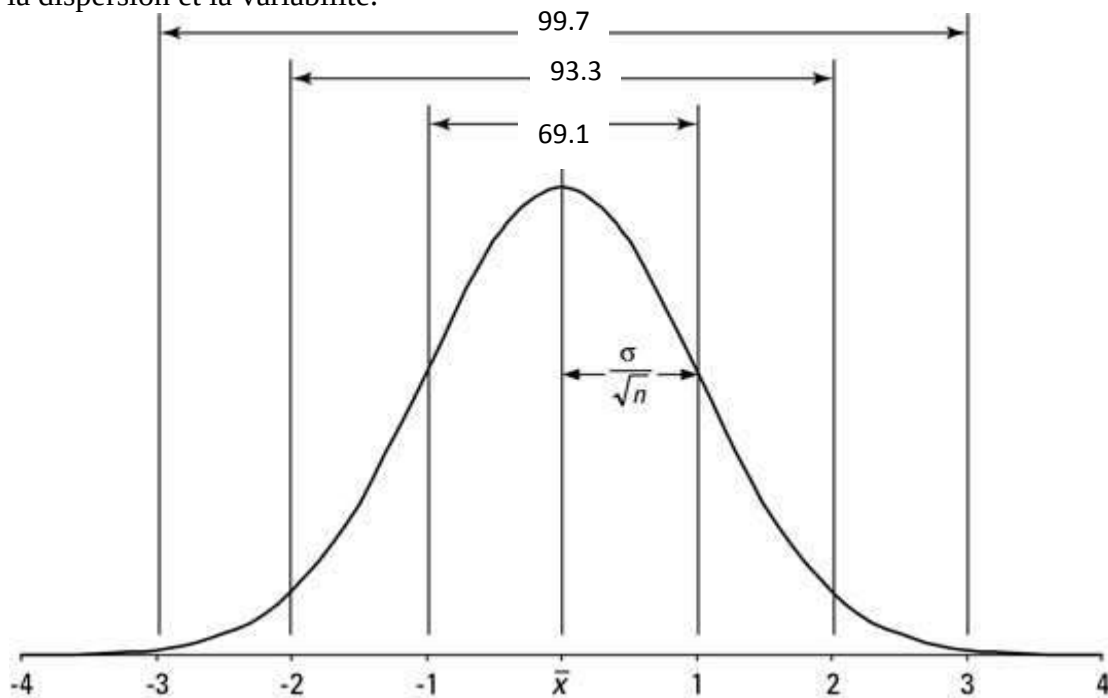
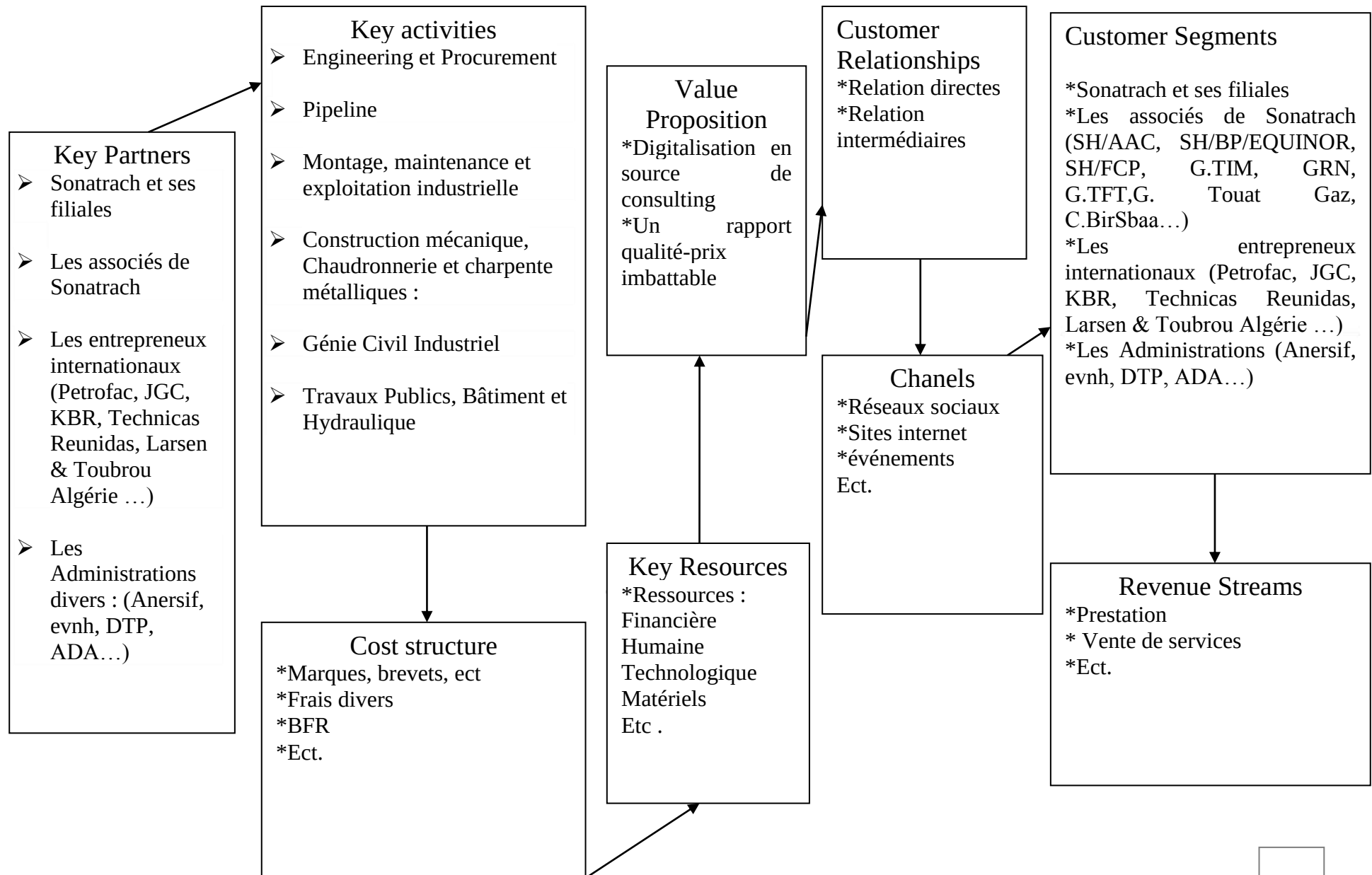


Schéma des résultats pour la méthode SIX SIGMA réalisé avec le logiciel AUTOCAD

Chapitre III : Analyse et Diagnostic de GCB

2.3) Le CANVAS :



2.4. La proposition de valeur pour GCB :

La proposition de valeur de l'entreprise est comme suit :



Le schéma représenté ci-dessus démontre la proposition de valeur de GCB basé sur le CANVAS. Le CANVAS en question permet de cartographier les éléments clés de l'entreprise. Bien évidemment, il n'est pas fixe dans le temps, il évolue, diffère, et c'est une sorte de (mémo évolutif) avec le temps, c'est également un outil pour trouver une innovation permettant à l'entreprise de se démarquer de ces différents concurrents, la proposition de valeur (ou UVP) est justement là pour identifier et démontrer l'avantage, ou les avantages que l'entreprise pourrait apporter aux clients et d'expliquer à ces derniers en quoi l'organisation répond tout à fait à leurs besoins.

3. l'étude de marché :

L'entreprise devrait tout d'abord avoir une bonne connaissance de :

- *L'écosystème* : le marché ciblé et ses points d'accès, les concurrents potentiels, les acteurs clés, les événements dignes d'intérêt.
- *L'entreprise en elle-même* : Dans quel marché va-elle se lancer ? Que va apporter son produit/service au marché ? Quel positionnement-prix va-t-elle adopter ? Quels moyens logistiques, financiers et humains devra-elle réunir ?

A savoir, un produit, service, ou stratégie qui aura bien marché dans un pays quelconque n'est pas assuré de rencontrer forcément le même succès dans un autre pays. Il convient donc de poser certaines questions avant de décliner le produit, service, voir stratégie à l'international :

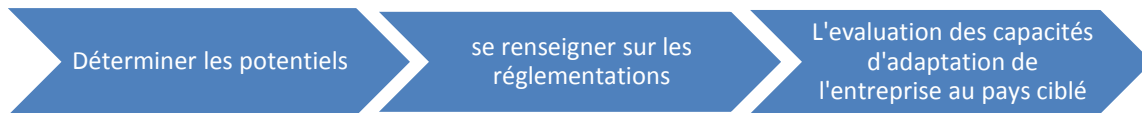
- Quelle valeur ajoutée apportera ses produits/services au marché ?
- Quels sont les bénéfices et gains de performance pour les clients ?
- Quelles adaptations va-t-elle devoir apporter à ses produits (et ou services) exemple : couleur, goût, packaging, etc., et quelles décisions marketing prendre (site internet traduit, plus rapide et ergonomique) ?

Chapitre III : Analyse et Diagnostic de GCB

➤ Le choix du pays d'accueil se base sur les critères suivant :

- Les accords bilatéraux sur le plan de la sécurité sociale
- Les accords bilatéraux sur le plan fiscal
- Les accords bilatéraux entre les pays
- Le marché et les habitudes de consommation
- Le marché de l'emploi
- La connaissance du marché
- La simplicité administrative
- La fiscalité du pays d'implantation
- La facilité de faire des affaires du pays d'implantation (« Business Friendly »)

Quand une entreprise veut se lancer dans le développement international, il lui faut choisir un pays cible avant d'affiner ses connaissances du marché local et mettre tous les atouts de son côté. Les étapes suivies pour la sélection sont les suivantes :



L'étude de marché comporte en outre deux facettes indissociables et bien distinctes, à savoir :

- A. L'étude des cibles dans le pays en autre : La taille du marché serait-elle intéressante ou pas ? Qu'elle serait sa maturité, et quelle serait son attrait pour la solution de l'entreprise ?
- B. L'étude de la concurrence qui se situe en préalable dans le pays en question : Cette concurrence est implantée sous quelle forme ? Quelle serait sa performance, voir même sa notoriété sur le terrain ?

Il faut donc prendre en compte les points suivants :

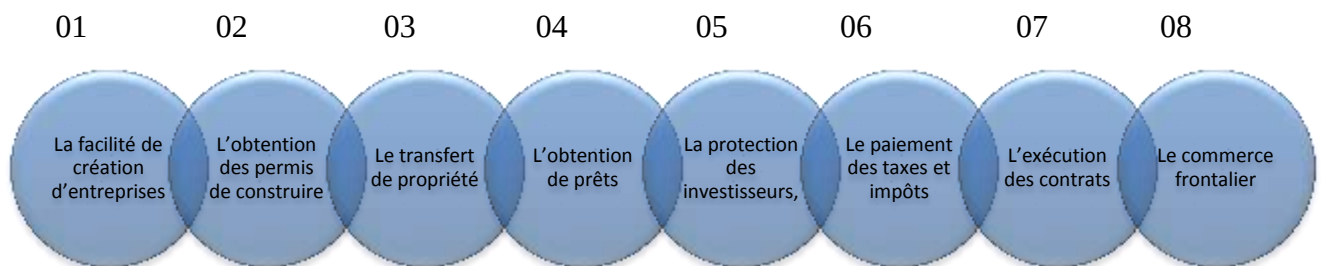


Chapitre III : Analyse et Diagnostic de GCB

Après une étude comparative réalisée en amont entre plusieurs pays, ceux qui furent retenus selon les critères précédents sont les suivants :

1. Inde
2. Singapour
3. République Dominicain
4. Allemagne
5. Chine
6. Malaisie

La prochaine étape serait de faire un second tri entre c'est six destinations pour pouvoir réduire les probabilités, et pour ceux nous allons nous basées sur les exigences suivantes :



Après comparaison les pays qui se détachent et qui répondent le plus aux exigences sont les suivants :

- Singapour
- Chine
- Malaisie

1 a) La Matrice de sélection des marchés étrangers :

- Pondérée (coefficient x note)
- Note (1-4) de la note la plus basse à la plus élevée
- Coefficient (1-5) du coefficient le plus basse au plus élevé

Chapitre III : Analyse et Diagnostic de GCB

Critères	Malaisie		Chine		Singapour		
	Coefficient	Note	Pondérée	Note	Pondérée	Note	Pondérée
Accessibilité du marché							
Proximité géographique	05	01'	05	04	08	02	05
Proximité socio-culturelle	05	04	08	03	09	03	09
Infrastructure et transport	04	04	12	04	16	04	15
Administration et Douane	03	04	12	05	16	03	09
Potentiel du marché	05	03	10	03	14	02	12
Demande actuelle et potentielle							
Concurrence locale	04	02	12	04	17	03	13
Concurrence internationale	04	03	11	04	18	04	14
Ouverture du marché	02	03	14	04	20	04	18
Sécurité du marché							
Sécurité des transactions	03	03	12	04	16	04	15
Moralité des clients	03	02	09	04	11	03	10
Risques juridiques et réglementaires	04	03	16	04	19	03	17
Risques politiques et économiques	04	03	15	03	16	04	15
SCORE TOTAL			136		180		152

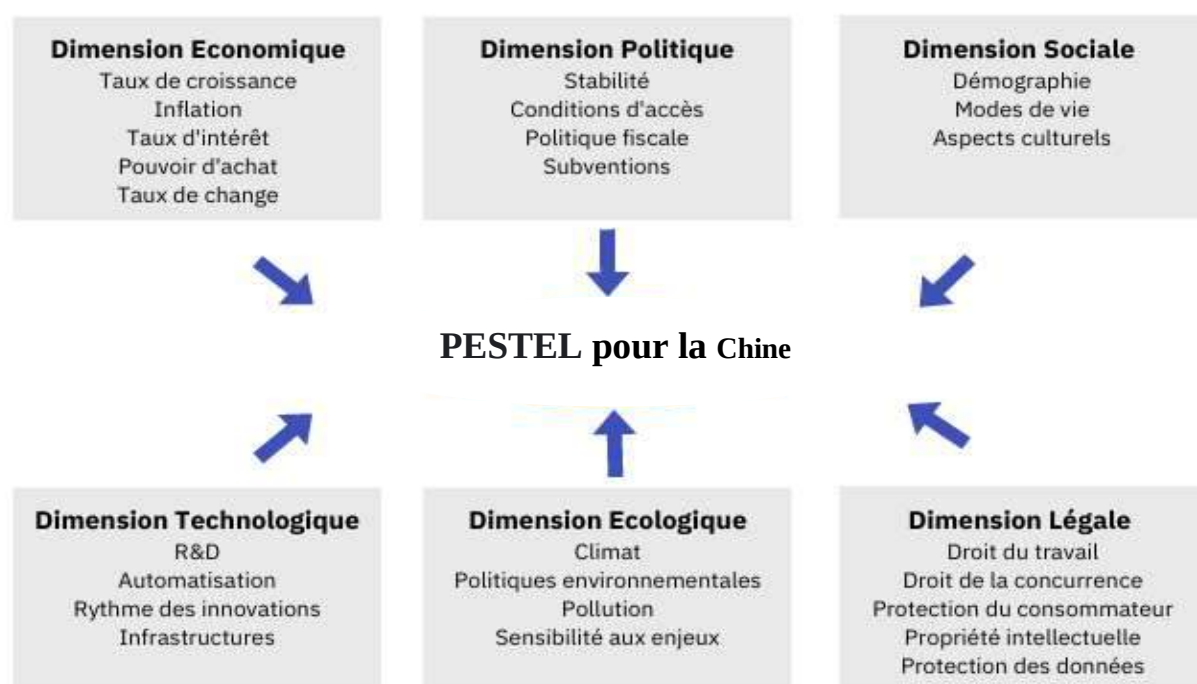
(Il existe d'autres outils de sélection des marchés étrangers)

Après une analyse du tableau on en déduit que les pays qui possèdent le plus d'attraction pour une internationalisation ne sont autre que la Chine et Singapour avec dans l'ordre un score total de 180 et 152, mais on se doit d'en choisir qu'un seul, et il va de soi que ça soit celui qui possède le score le plus élevé qui soit choisi pour ce premier tri est donc la Chine.

b) Le second tri sera l'accomplissement d'une analyse PESTEL :

En plus de la Matrice de sélection des marchés étrangers, nous avons également effectué une analyse PESTEL pour chacun d'entre, et celui qui ressort le plus souvent n'est autre que celui de la Chine qui sera donc le pays de prédilection. Et pour cause,

Chapitre III : Analyse et Diagnostic de GCB



Cette analyse PESTEL nous a permis de faire une analyse du pays permettant d'identifier les forces susceptibles d'avoir un impact positif et ou négatif sur les différents facteurs à savoir : Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Ecologique (voir plus largement Environnemental), et enfin Légal.

Lorsqu'on parle d'impact, il s'agit là d'impact sur le moment voir même dans le futur, elle guide par conséquent la prise de décision stratégique. Cette analyse nous démontre que la Chine pourrait très largement être le pays d'accueil pour GCB. Toutefois, il est à noter qu'il existe une proche plus ou moins synthétique qui se nomme le 'PEST', excluant donc les aspects législatifs et écologiques.

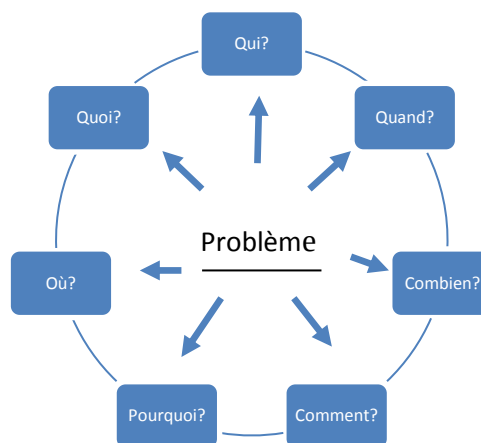
Pour faire un bref classement en ce qui concerne les concurrents que l'entreprise pourrait avoir nous citerons :

Raison Sociale	C.P.	Ville	C.A. (en euro)
<u>COLAS CENTRE OUEST</u>	44300	NANTES	3 964 195 476 €
<u>BOUYGUES TRAVAUX PUBLICS</u>	78280	GUYANCOURT	1 769 412 455 €
<u>VINCI CONSTRUCTION GRANDS PROJETS</u>	92500	RUEIL MALMAISON	1 424 754 369 €
<u>EIFPAGE TP</u>	93330	NEUILLY SUR MARNE	1 257 218 857 €

Chapitre III : Analyse et Diagnostic de GCB

<u>SAIPEM SA</u>	78180	MONTIGNY LE BRETONNEUX	952 079 000 €
<u>SPIE CITYNETWORKS</u>	93200	ST DENIS	829 968 187 €
<u>COLAS NORD-EST</u>	54000	NANCY	760 077 119 €
<u>SADE - COMPAGNIE GENERALE DE TRAVAUX HYDRAULIQUES</u>	75014	PARIS 14	699 824 973 €
<u>SOGETREL</u>	92130	ISSY LES MOULINEAUX	673 552 278 €
<u>DEMATHIEU BARD CONSTRUCTION</u>	57950	MONTIGNY LES METZ	631 602 163 €

Il faut savoir qu'en cas de soucis lors des étapes précédentes, l'entreprise peut avoir recours à des méthodes assez simplistes tel que : l'HEXAMETRE QUINTILIEN ou 'METHODE QQQQCCP' où l'entreprise se doit de répondre aux questions suivantes :



Toutefois, l'entreprise peut 'inventer' un nouveau marché, elle peut utiliser la méthode des six pistes comme suit :

Chapitre III : Analyse et Diagnostic de GCB



L'entreprise peut également effectuer une évaluation par rapport aux principaux concurrents dans le pays cible grâce au tableau suivant :

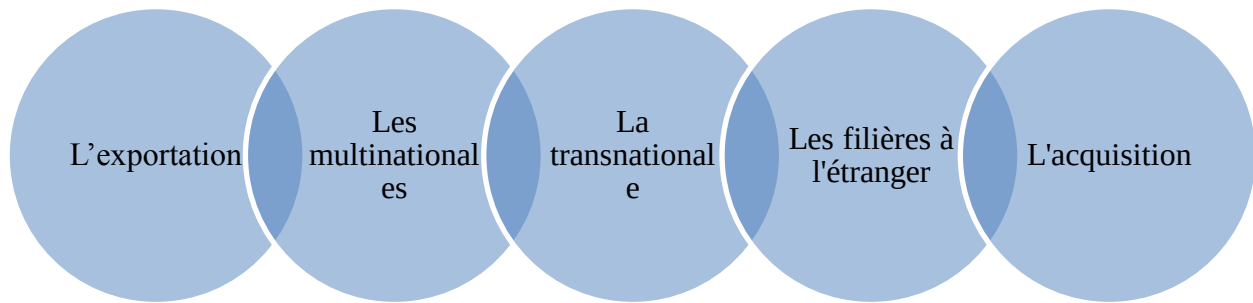
	L'entreprise	Concurrent 01	Concurrent 02	Concurrent 03
Qualité des produits	xx			
Prix	xx			
Territoire	xx			
Promotion	xx			
Positionnement	xx			
Réputation	xx			
Effectif	xx			
Partenariats	xx			

Cependant, n'ayant pas eu suffisamment de données, nous étions dans l'incapacité de remplir convenablement le tableau

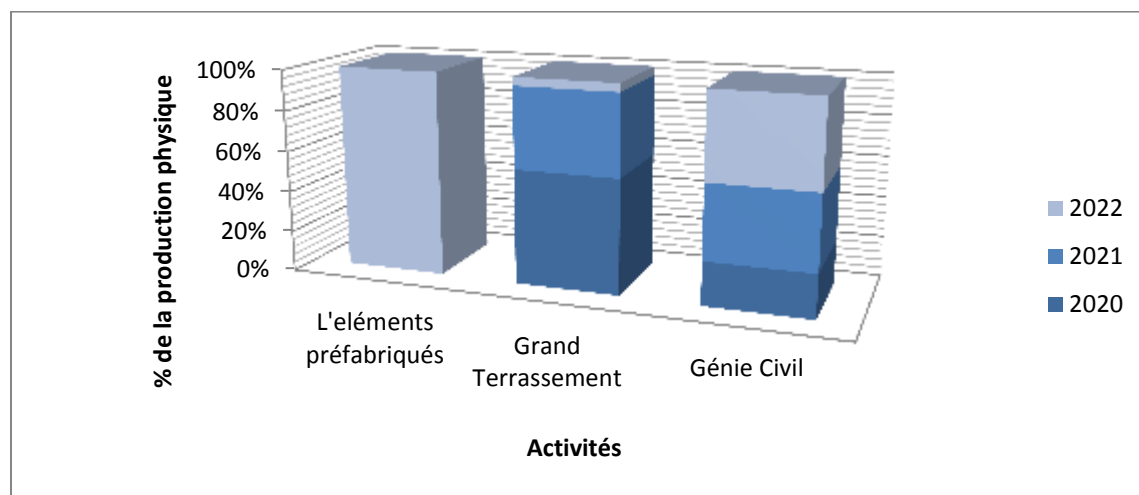
Chapitre III : Analyse et Diagnostic de GCB

Partie 03 : La stratégie à adoptée :

Pour ce genre d'internationalisation il existe plusieurs types de stratégie, à savoir :



Pour choisir une stratégie d'internationalisation nous allons tout d'abord délimiter une des activités de l'entreprise pour faciliter l'accès à l'international, pour cela nous allons nous baser sur l'évolution de la production physique de cette dernière, qui sera résumé dans les graphes ci-dessous :



L'activité la plus attractive à l'international serait :

- 1) Construction mécanique, chaudronnerie et charpente métalliques
- 2) Génie civil industriel

Des deux, la plus compatible serait la seconde activité, à savoir « Génie civil industriel »

Le schéma suivant le résume :

Activité	unité	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Génie Civil	m³	44 797	76 925	88 314	60 859	88 000	75 000	89 000	110 000

La stratégie à adopter serait celle de « L'acquisition (d'une entreprise à l'étranger) », et pour causes :

Une stratégie d'acquisition est un coût, certes car demande un certain financement, probablement des négociations ainsi que du temps, toutefois, l'acquisition d'une entreprise,

Chapitre III : Analyse et Diagnostic de GCB

c'est tout d'abord capter des parts de marché très rapidement et augmenter grandement la visibilité auprès de nouveaux clients ainsi que des partenaires elle permet également de gagner en temps. Elle récupère par la même occasion des contrats pérennes, mais aussi des salariés qualifiés et formés et de mettre la main sur des savoir-faire dont vous ne disposez peut-être pas en interne, et une possibilité de diversifier les activités sans forcément investir de manière massive en R&D (recherche & développement)

Dans la même logique, en faisant l'acquisition d'une entreprise par exemple de couverture, un constructeur voit même une entreprise dite générale de bâtiment, contribuera à s'épargner des démarches de recrutement aléatoires, difficiles, voir complexes, parfois portant sur des métiers en tension. Elle pourra pareillement permettre de réaliser des synergies, rationaliser ou mutualiser des coûts, notamment en matière d'achats.

Il est donc souhaiter d'acquérir un établissement en difficulté ; Si on peut donner un exemple nous citons par exemple le promoteur immobilier chinois « Sinic » où un journal de Pékin à relater sa situation, il a donc averti que l'entreprise ne pourrait pas rembourser un emprunt « faute de liquidités », et ce, au moment où le secteur a été secoué par les difficultés d'Evergrande, elle est donc au bord de la faillite.

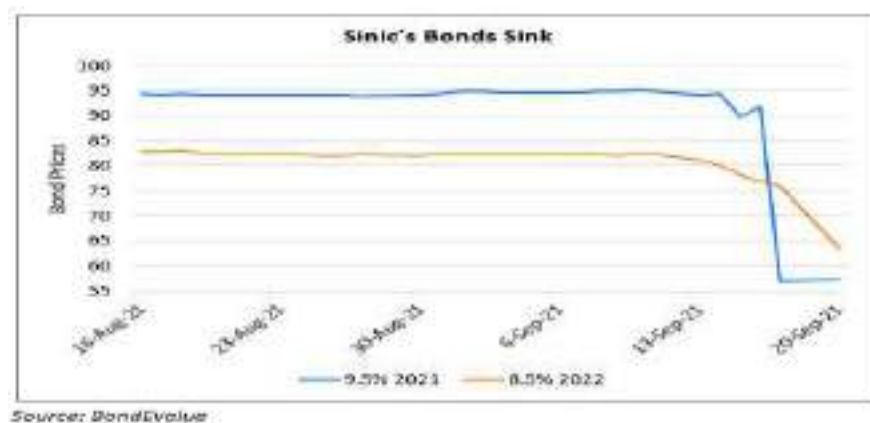
Cette entreprise chinoise, Sinic, donne des sueurs froides depuis un moment aux autorités chinoises. Elle a, annoncée qu'elle se trouve dans l'incapacité de rembourser l'un de ses nombreux emprunts, d'un montant de USD 250 millions et ce, pour faute de liquidités. Sinic s'est déjà retrouvé auparavant sous les feux des projecteurs en octobre 2021 lorsque le cours de ses actions avait chuté de 87% à la Bourse de « Hong Kong ». Une baisse vertigineuse qui a contraint les autorités boursières à suspendre les cotations du groupe. Les difficultés que rencontre 'Sinic' démontrent une fois encore la fragilité du secteur de la construction en Chine, qui demeure malgré tout la deuxième économie mondiale.

Le promoteur immobilier chinois « Sinic » appartient toujours au groupe « Evergrande Group » qui lui connut aussi sous le nom d'Evergrande Real Estate Group (anciennement connu sous le nom de « Hengda Group »), est une société issue de Guangzhou, située dans la province du Guangdong, dans les environs du sud de la Chine. Evergrande group est le second promoteur immobilier en termes de ventes dans le pays et vend également des appartements, il compte 200 000 travailleurs et aide à faire vivre environ 3,8 millions de façon indirecte et ce, chaque année, il suppose un taux 02 % du PIB la Chine. En octobre 2009, la société Evergrande Group a augmentée d'environ 722 millions de dollars américains pendant une offre publique initiale à la Bourse de « Hong Kong ». En 2010, ce dernier a acquis le club de football « Guangzhou Football Club ».

Evergrande a déclaré vers la fin de décembre 2021 que le comité de gestion des risques dirigé par le gouvernement serait en train de dialoguer de façon très active avec des créanciers de la société. Étant donné la forte implication du gouvernement dans la refonte. Pour rappel sa forme juridique : société à capital ouvert / Des employés : 123276

Chapitre III : Analyse et Diagnostic de GCB

Pour revenir à Sinic Holdings Group Co :



Néanmoins cette internationalisation nécessite un investissement important, à répartir sur :

La création de structures ad hoc ou filiale

Le recrutement de personnel local

Le recours à du conseil juridique

Des problématiques de propriétés intellectuelles

Des frais de déplacements

Des frais de prospection

Un plan de communication

2 Nonobstant, il serait à noter qu'en cas de souci interne lors d'une prise de décision, il est préférable d'utiliser la METHODE 8D

La méthode 8D (Pour « 8 disciplines », les 8 actions à réaliser) est un outil de résolution de problème au sein d'une entreprise. Développée par Ford Motor Company, cette méthode permet d'offrir une solution à tout type de problème, du plus simple au plus difficile.

- 01 • Constitution du groupe
- 02 • Description du problème
- 03 • Actions de résolution temporaire
- 04 • Identifier les causes profondes du problème
- 05 • Action de résolution permanente
- 06 • Mise en place des actions de résolution
- 07 • Prévenir la réapparition du problème
- 08 • Féliciter le groupe

Conclusion :

A la lumière des résultats présentés dans ce chapitre, concernant l'étude et l'analyse de la stratégie que doit adoptée la société GCB (génie civil des bâtiments) unité de Boumerdes et filiale de SONATRACH pour son internationalisation, ainsi que le choix du mode de présence à l'étranger à savoir l'exportation afin d'élargir son marché et de trouver de nouveaux débouchés, nous pouvons aisément conclure que l'entreprise possède les atouts ainsi que les moyens d'effectuer cette internationalisation.

Cette étude nous a permis de constater que plusieurs facteurs interviennent dans le choix du mode de présence de GCB à l'internationalisation, à savoir par exemple : les facteurs économique, politique, culturels, ainsi que commerciaux et les facteurs techniques, d'opportunités, et juridique.

Adoptant une stratégie d'internationalisation et de partenariat, la société GCB renforcera ainsi sa position en tant qu'acteur majeur dans ses nombreux domaines d'activités, comme l'industrie.

Conclusion générale

Conclusion générale

Bien avant de conclure, l'internationalisation est la stratégie de développement de l'entreprise en dehors de la sphère de son marché de base, à savoir donc national, dont le but est la recherche de nouveaux débouchés à l'étranger, d'élargir son marché et bien évidemment de trouver de nouveaux débouchés. Toutefois, il est à noter que la réussite de l'entreprise à l'international dépend principalement de sa maîtrise de la stratégie qu'elle met en place, et du suivi de celle-ci durant tout le long du processus.

En effet, la réussite des opérations à l'étranger, nécessite une principalement une bonne préparation pour les premiers pas au-delà des frontières en termes de coût, de gestion voir même de mode d'entrée sans oublier le plus important qui n'est autre que le fait de pensée à bien soigner les études de marché en amont, et faire en sorte qu'elles soient le plus précis possible avant d'entrée sur le marché étranger en question, ceci lui fournira et lui permettra la capacité de résister face aux allésas ainsi qu'à la concurrence étrangère sur le court, voir le plus important, le long terme, ainsi, pour occuper une position forte sur ce dit marché, il lui faudra améliorer leur compétitivité sur les marchés mondiaux, et ceci a travers de la construction d'un avantage compétitif.. Cette internationalisation lui permettra d'accroître son influence, son chiffre d'affaires, de diversifier ses approvisionnements et ses débouchés.

Le thème de l'internationalisation des PME a généré une quantité innombrable de littérature. Cependant, comme c'est souvent le cas avec les petites entreprises, les travaux et les résultats de nombreuses études sur ce sujet sont souvent contradictoires. C'est-à-dire l'impact de la taille de l'entreprise et le profil type d'une entreprise de taille moyenne internationalisée. L'absence d'une définition commune de la PME pèse clairement sur ce premier constat. Cependant, les écarts révélés dans la littérature sont instructifs pour deux raisons principales. Tout d'abord, cela nous permettra de réfuter un certain nombre de fausses preuves, comme la nécessité absolue pour les PME d'être impliquées dans le processus d'internationalisation. En revanche, elles permettent de s'interroger sur l'ordre de complexité et ne peuvent donc se limiter à la catégorie des ventes à l'étranger. Les PME, comme les autres entreprises, sont concernées par l'internationalisation de leurs activités, et il existe de nombreuses études sur les facteurs des PME L'internationalisation a été faite, mais en pratique il n'est pas possible de montrer un résultat convergé. Les raisons du choix des enquêtes sont variées, mais principalement dues à la définition des PME. Tout comme l'interprétation de l'internationalisation des PME et la détermination des facteurs qui motivent ce type

Conclusion générale

d'internationalisation des entreprises varient d'une approche à l'autre, les définitions peuvent varier d'une approche à l'autre ou d'un endroit à l'autre. Ensuite, nous identifions les facteurs qui influencent l'internationalisation des PME. La sélection des facteurs d'internationalisation n'aurait pas été possible sans un inventaire des facteurs d'internationalisation des petites entreprises.

Le concept même « d'internationalisation » a souvent été réduit à la question des exportations. Or, selon la théorie de l'internationalisation des PME.

L'internationalisation par les pratiques d'exportation est théoriquement erronée. En fait, l'internationalisation des PME est un phénomène global et évolutif (dynamique) qui ne peut pas être facilement expliqué par une théorie unique. La théorie comportementale (à la fois les modèles d'Uppsala et I) stipule que l'internationalisation d'une entreprise est un processus en plusieurs étapes, dans lequel les entreprises commencent l'internationalisation alors qu'elles sont encore de taille limitée et étendent progressivement leurs activités sur les marchés étrangers. Ils se développent d'abord sur leur marché domestique avant de se développer à l'international par une série de décisions incrémentales. Cependant, la théorie comportementale fait l'objet de nombreuses critiques théoriques, tout comme les tests de validation empiriques. La principale critique de cette théorie réside dans son déterminisme dans le processus d'internationalisation.

L'internationalisation des entreprises est un phénomène irréversible et la mondialisation économique n'est qu'un aspect du phénomène de mondialisation qui affecte actuellement toutes les activités humaines. Cette mondialisation économique offre aux entreprises la possibilité de construire et de conquérir des parts de marché à l'étranger, mais elle semble également poser des défis importants aux entreprises qui souhaitent s'internationaliser.

Concernant l'aspect de la compétitivité de l'entreprise GCB, il a été démontré dans la partie pratique qu'elle est assez compétitive sur le territoire Algérien car l'un des leaders sur le marché local et nous estimons, toujours d'après ce qui fut observé lors de la partie pratique, que l'entreprise GCB pourra acquiert un avantage compétitif sur le marché industrielle notamment sur le rapport qualité / prix, ainsi que la maîtrise de la nouvelle technologie et du savoir-faire, afin de renforcer d'avantage sa capacité d'innovation, qui lui permettra à l'avenir d'être et d'affronter les marchés étrangers .

Conclusion générale

Pour finir, et malgré tous les obstacles ainsi que les nombreuses entraves que pourrait rencontrer l'entreprise GCB au cours de ses démarches d'internationalisation, celle-ci est, et restera une entreprise arriviste, ambitieuse et déterminée à se développer à l'international, elle réussira très certainement à augmentant ses parts de marchés et à élargir d'avantage son champ d'action.

Bibliographie

Bibliographie

❖ *Ouvrages*

- Alain Vas: Collection : Les fondamentaux business « Stratégie d'entreprise », Ed Dunod, (2020).
- Alex Rialp (et al.), “The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research”, in Journal of
- AMELON J-L, CARDEBAT J-M : Les nouveaux défis de l'internationalisation : quel Développement international
- Bekour Farida, « les enjeux du développement des technologies de l'information et de la communication dans les
- Bilkey W J and Tesar G, The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms, Journal of
- BOUVERET-RIVAT.C, MERCIER-SUISSA.
- C. Pasco-Berto, « Marketing International » 4ème édition Dunod, Paris, 2002
- Calof J and Beamish P, Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization, International Business
- Calof J, The relationship between firm size and export behaviour revisited, Journal of International Business
- canadiennes, Revue internationale PME, vol. 16, N°2, 2003
- Cf. l'analyse de chercheurs comme T.K. Madsen & P. Servais (1997) ou celle de A. Rialp, J. Rialp, D. Urbano
- Charles W. L. Hill, International Business: Competing in the Global Marketplace
- Christophe Gouel, Hassan Salma et Nina Kousnetzoff, « commerce international et transports : Tendances du passé
- colloque international, 11e journée scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, INRPME-AUF-AIREPME, 27 au 29
- Competitiveness, Unwin Hyman Ltd. London, 1988
- compétitivité, Zaragoza : CIHEAM, 2001, Cahiers options méditerranéennes
- CORINNE.P ; « commerce international » ; 6ème édition ; Paris, 2006,
- Croué C, Marketing international, 4e édition, De Boeck Université, Bruxelles, 2003
- du Maroc, du Canada et de la France. L'entrepreneur et la PME algérienne face au défi de la mondialisation :
- Dunning J H, International Business in a Changing World Environment, Multinationals, Technology and

Bibliographie

- Dourousset M: "la mondialisation de l'économie, 2ème édition, Ed Ellipses, 2005,
- édition, Dunond, Paris, 1999
- enseignements des expériences internationales, Colloque international, Alger (Algérie), Mars 2009,
- ENSR, L'internationalisation des PME, Observatoire des PME Européennes, N°04, Bureau des Publications
- Entrepreneurship, vol 3 N°1, 2005
- entreprises », El Jadida, Mars 2014
- et compte rendu de discussions avec des dirigeants de PME manufacturières, Laboratoire de recherche sur la
- et prospective 2020 »,
- et Y. Vaillant (2005).
- François D: Marketing international, 4ème édition, Ed Dunod, 2002,
- future des échanges agroalimentaires dans le bassin méditerranée : enjeux de la mondialisation et défis de la
- G.BRESSY et C.KONKUYT « Economie d'entreprise », 5 ème édition. 2000
- Hamel G et Prahalad C K, La conquête du futur, Inter-Editions, Paris 1995,
- Hill C L, International Business : Competing in the Global Market place, McGraw-Hill, New York, 2003
- Industrielle, Document hors-série, N° 26, décembre, Canada, 2000
- International Business Studies, vol. 8, 1977
- International Entrepreneurship, 3, 2005,
- J.B Say, « Traité d'économie politique » édition 1984, 1966.
- Joyal A, Des PME et le défi de l'exportation, Presses Inter Universitaires, Montréal, 1996
- Julien P A, Pour des PME de classe mondiale. Recours à de nouvelles technologies, Les Éditions
- Krugman P, Obstfeld M et Melitz M, Economie internationale, Pearson Education, France, 2012
- l'exportation, PostFinance SA et Switzerland Global Enterprise, Fribourg, Suisse, 2013
- LACHALLAL L « la compétitivité : concepts, définitions et applications », In : Laajimi A. (éd), Arfa L. (éd), le

Bibliographie

- Lefebvre É et Lefebvre L A, Les PME, l'exportation et la création d'emploi : une analyse au niveau de l'entreprise
- Legrand G et Hubert M, Gestion des opérations de commerce international, Dunod, Paris, 2008
- Lehmann R, Hauser C et Baldegger R, Maîtrise des risques à l'exportation Guide sur la gestion des risques à
- Leonidou L, An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development, Journal of Small Business
- LEROY.F : « les stratégies d'entreprises », 3eme édition, Ed DUNOD, Paris, 2008
- mai 2009,
- Management, 2004.
- Marc ingham, Management stratégique et compétitivité, édition de Boeck université de paris, 1995.
- Michael E. PORTER, "L'AVANTAGE CONCURRENTIEL", édition DUNOD, 1985.
- Michael E.PORTER," l'avantage concurrentiel des nations, Inter Éditions", Paris, 1993
- Michael Gervais « la stratégie de l'entreprise » 5eme édition, economica, 2003,
- Michael Porteur « l'avantage concurrentiel, comment devancer des concurrents et maintenir son avance »,1ere
- Milanzi A M, The Impact of Barriers on Export Behavior of a Developing CountryFirms: Evidence from Tanzania
- Muchielli J-L et Mayer T"Economie internationale",Ed Dalloz, 2005,
- N°4, hiver 2004
- Nadine LEVRATO & Maarouf RAMADAN, « la vulnérabilité des TPE dans un environnement mondialisé »
- Officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2004
- Panet-Raymond A J, La filière de l'exportation
- Paris, 1994
- Pasco-Berho C, Marketing international
- Paulet J P, La mondialisation, Armand Colin/Masson, Paris, 1998
- performance des entreprises, Université du Québec à Trois-Rivières, Juillet 2009
- pour l'entreprise après la crise, Ed. De Boek Université,Bruxelles, 2010.
- Prachantham S, Toward a knowledge-based conceptualization of internationalization, Journal of International

Bibliographie

- Rainelli M, Les stratégies des entreprises face à la mondialisation, Éditions EMS, Paris, 1999
- Raymond L, Blili S et Alami D, L'écart entre le consultant et la PME : analyse et perspectives, Gestion, vol. 28,
- Ruzzier M, Hisrich R D and Antoncic B, SME internationalization research: past, present, and future, Journal of
- Sachwald F, Les défis de la mondialisation. Innovation et concurrence. Travaux de recherches de l'IFRI, Masson,
- Saint-Pierre J et Perrault J-L, Motivations et déterminants de l'internationalisation de PME : témoignages du Liban,
- Saint-Pierre J, Mondialisation et PME : l'internationalisation des activités comme solution, Document de réflexion
- Saint-Pierre J, Relations entre l'exportation, le développement organisationnel et la situation financière des PME
- Small Business and Enterprise Development Bradford, 13(4), 2006
- Studies, 1994.
- Transcontinentales et la Fondation de l'Entrepreneurship, Québec 1994
- Vladimir ANDREFF, « les multinationales hors la crise », Edition Sycomore, Paris, 1982.
- Welch L S and Luostarinen R, Internationalization: evolution of a concept, Journal of General Management, 1988

❖ *Theses et memoires:*

- AMZIANE.L « le cycle de vie international du produit et les stratégies d'internationalisation des
- compétences du dirigeant » ; thèse en vue de l'obtention du doctorat en science économiques ; université
- DOURA.B ; « essaie d'analyser du processus d'internationalisation des PME algériennes un défi pour les
- ELOUEDJ BOUKRALED Bloufa, « l'internationalisation des entreprises », thèse de magistrat
- entreprise : analyse du cas de Samsung électroniques », mémoire de magistère en science économiques,

Bibliographie

- External Factors with Indirect Influence on Reliability Estimators Procedia Economics and Finance Vol.20, 2015.
- General Management, 1988.
- Graiche L: « les formes d'implantation des firmes en Algérie: Objectifs et stratégies & », thèse en vue de l'obtention du doctorat en science de gestion, Université de Tizi-Ouzou, 2012,
- Lecerf M, Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation, thèse de doctorat, Université Paris I, 2006,
- MOULOUD MAMMERI de Tizi-Ouzou ; 2015-2016
- MOULOUD MAMMMERI, Tizi-Ouzou, 2014,
- OKACI née LACEB.D, « mise a niveau et problématique de compétitivité dans la démarche stratégique de l'entreprise industrielle algérienne face a l'économie de marché », thèse de doctorat, université
- Troudat J, Analyse et comparaison des stratégies d'internationalisation des banques, Thèse de doctorat, Université Montesquieu –Bordeaux IV, France, 2012.
- Université MOULOUD MAMMERI, TIZI OUZOU, 2014.p77
- Urban S, Management international, Éditions Litec, Les essentiels de la gestion, Paris, 1993.
- Urban S, Réussir à l'exportation, Dunod, Paris, 1979.
- Ursachi G, Horodnic I A, and Adriana Zait A, How Reliable are Measurement Scales?
- Van Der Klind M R and Boon J, Competencies: The triumph of a fuzzy concept, Human Resources Development and Management, Vol. 3, N° 2, 2003.
- Vernon-Wortzel H and Wortzel L H, Strategic Management in the Global Economy,
- Welch L S and Luostarinen R, Internationalization: evolution of a concept, Journal of
- Whit R W, motivation reconsidered : the concept of competence, Psychological review, N°66, 1959.
- Wiley, New York, 1996,
- Zarifian P, des mutations du travail à la compétence, pour une nouvelle logique, Éditions Liaisons, Paris, 1999.
- ZERFA BELKASSEM, « la compétitive des entreprise Algériennes : approche par la normalisation et le management qualité, une étude comparative », mémoire de magister management, université d'Oran,2014.

Sitographies et revues

❖ *Sitographies*

- <http://www.bsi-economics.org/436-internationalisation-risque-pays-entreprises-multinationales>,
- <http://www.mincommerce.gov.dz/fichiers08/franchs.pdf>,
- www.doc-étudiant.fr,
- www.c/.com/définition-compétitivité.Jsp,
- <http://www.ecoleprogress.com/espaces/upload/799.pdf>,
- <http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/innovationdissert.pdf>,
- www.actinnovation.com/innobox/outils-innovation/analyse-chaine-de-valeur

❖ *Revus :*

- Bayad M, Internationalisation et pratiques de gestion des ressources humaines en PME. Revue internationale PME,
- Cabrol M et Favre-Bonté V, L'entrepreneur comme clé de voûte de l'internationalisation rapide de son entreprise,
- Calof J and Beamish P, Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization, International
- Hego E, Le recours des PME au conseil à l'export, une démarche réelle mais encore confuse : le cas des industries
- Saint-Pierre J, Relations entre l'exportation, le développement organisationnel et la situation financière des PME
- Hamel, G., Prahalad, C., (1990), "The Core Competence of the Corporation", in Harvard Business Review,
- Jean-Michel Sahut et ben Mlouka Selma, « la taille est elle un facteur déterminant de la compétitivité de
- entreprise ? », La revue des sciences de gestion, éditeur : Direction et Gestion (la RSG), 2008/5(N°233),
- agro-alimentaires, Revue internationale PME, vol. 7, N°2, 1994,
- BusinessReview, Vol. 4, n°2, 1995,
- vol. 10, N°3-4, 1997, page 65.
- canadiennes, Revue internationale PME, vol. 16, N°2, 2003,
- Revue internationale PME vol. 24, N° 2, 2011

Annexes

L'entreprise envisage-t-elle de s'internationaliser ?
Quel est l'objectif ?

Avez-vous envisagé de faire appel à un (voir plusieurs) Conseils externe pour une assistante dans votre développement à l'international ?

Avez-vous réfléchi à la manière de répondre opérationnellement à la demande potentielle du pays dans lequel l'entreprise veut se développer ?

Avez-vous identifié le ou les pays où votre entreprise devrait se développer en priorité ?

Si vous réussissez mieux que prévu votre stratégie, serez-vous en mesure de répondre avec qualité à une demande accrue ?

Avez-vous analysé et validé l'opportunité de croissance pour votre entreprise dans le pays cible (ou chacun des pays cibles)?

Vos principaux concurrents ont-ils déjà une présence à l'étranger ?

* Si oui, quel a été l'impact de leur développement à l'international sur leur organisation ainsi que sur leur performance ?

* Y a-t-il des leçons à tirer de leur expérience ?

Avez-vous songé à des sources de financement (export) provenant d'organisation privée, voir d'agences publiques, et susceptibles de prendre en charge une partie des coûts liés à votre expansion internationale ?

Combien de temps pourriez-vous consacrer à ce projet sans que cela n'affecte la performance de votre entreprise ?

Qui devrait prendre la décision du développement international de votre entreprise ?

Votre organisation (à savoir les services administratifs et financiers), peut-elle faire face à une éventuelle internationalisation en termes de charge de travail et de compréhension des différences culturelles ?

Est-ce que les dirigeants, ou la direction ont de l'expérience en matière de développement international ?

Dans le cadre de votre plan de développement international, avez-vous identifié les personnes au sein de votre entreprise qui seraient prêtes à s'expatrier, et qui disposaient des qualités nécessaires (à savoir maîtrise d'une ou plusieurs langues étrangères, compréhension de la culture locale, bonnes compétences relationnelles, aptitudes à la communication et autonomie)?

Avez-vous réfléchi aux objectifs à atteindre dans le cadre de votre développement international et comment ces derniers pourraient se traduire en termes d'indicateurs de faire et de retour sur investissement ?

Quel est le calendrier que vous vous êtes fixé pour réussir votre projet de développement international ?

Avez-vous développé un business plan détaillé/ budget pour votre projet de développement international ?

Est-ce que certains de vos clients ont des activités à l'étranger et seraient intéressés pour travailler avec votre entreprise ?

Qui sont ou seront vos clients ?

Dans quelle mesure certains de vos clients peuvent-ils contenir votre plan de développement à l'international ?

Y-a-t-il un ou des pays à cibler en priorité pour vous permettre d'accompagner certains de vos clients à l'étranger ?

Dans quelle mesure votre offre de valeur actuelle est-elle transférable ou reproduisible à l'étranger ?

Comment allez-vous maintenir votre avantage concurrentiel dans le ou les pays que vous avez ciblez ?

Quelle la meilleur forme à choisir à l'internationalisation de votre entreprise ? Justifier

- 1- L'entreprise envisage t- elle de s'internationaliser ?
Oui.....
- 2- Quel est l'objectif ?
L'objectif est d'accroître son chiffre d'affaire (GCB) et de s'inscrire dans les orientations des pouvoirs publics et d'exporter en dehors du pétrole et du Gaz.....
- 3- Avez-vous envisagé de faire appel à un (voir plusieurs) Conseils externe pour une assistante dans votre développement à l'international ?
Non encore entamée
- 4- Avez-vous réfléchi à la manière de répondre opérationnellement à la demande potentielle du pays dans lequel l'entreprise veut se développer ?
La réflexion n'est pas encore déclenchée.....
- 5- Avez-vous identifié le ou les pays où votre entreprise devrait se développer en priorité ?
La Libye.....
- 6- Si vous réussissez mieux que prévu votre stratégie, serez-vous en mesure de répondre avec qualité à une demande accrue ?
Les réponses se feront selon les orientations tracés par la stratégie et selon les capacités de l'entreprise.....
- 7- Avez-vous analysé et validé l'opportunité de croissance pour votre entreprise dans le pays cible (ou chacun des pays cibles) ?
Non encore entamée.....
- 8- Vos principaux concurrents ont-ils déjà une présence à l'étranger ?
Pas d'enquête donc pas d'information.....
* Si oui, quel a été l'impact de leur développement à l'international sur leur organisation ainsi que sur leur performance ?
Pas d'enquête entamée donc pas d'information.....
* Y a-t-il des leçons à tirer de leur expérience ?
Pas d'enquête entamée donc pas d'information.....
- 9- Avez-vous songé à des sources de financement (export) provenant d'organisation privée, voir d'agences publiques, et susceptibles de prendre en charge une partie des coûts liés à votre expansion internationale ?
Non encore entamée.....
- 10- Combien de temps pourriez-vous consacrer à ce projet sans que cela n'affecte la performance de votre entreprise ?
Le temps nécessaire et qu'il faille sans affecté les capacités de l'entreprise.....
- 11- Qui devrait prendre la décision du développement international de votre entreprise ?
Le comité exécutif.....
- 12- Votre organisation (à savoir les services administratifs et financiers), peut-elle faire face à une éventuelle internationalisation en termes de charge de travail et de compréhension des différences culturelles ?
Les services énumérés peuvent faire face.....
- 13- Est-ce que les dirigeants, ou la direction ont de l'expérience en matière de développement international ?
Les dirigeants n'ont pas d'expérience en matière de développement international.....

14-Dans le cadre de votre plan de développement international, avez-vous identifié les personnes au sein de votre entreprise qui seraient prêtes à s'expatrier, et qui disposaient des qualités nécessaires (à savoir maîtrise d'une ou plusieurs langues étrangères, compréhension de la culture locale, bonnes compétences relationnelles, aptitudes à la communication et autonomie) ?

Non

encore

entamée

15-Avez-vous réfléchi aux objectifs à atteindre dans le cadre de votre développement international et comment ces derniers pourraient se traduire en termes d'indicateurs de faire et de retour sur investissement ?

Non

encore

entamée

16-Quel est le calendrier que vous vous êtes fixé pour réussir votre projet de développement international ?

Un calendrier quinquennale (sur une période de cinq (05) ans) : année 2023 à 2027

17-Avez-vous développé un business plan détaillé/ budget pour votre projet de développement international ?

Non

encore

entamée

18-Est-ce que certains de vos clients ont des activités à l'étranger et seraient intéressés pour travailler avec votre entreprise ?

Sonatrach en tant que Société Mère peut proposer l'entreprise GCB

19- Qui sont ou seront vos clients ?

La société mère Sonatrach peut se substituer en client.....

20-Dans quelle mesure certains de vos clients peuvent-ils contenir votre plan de développement à l'international ?

La société mère Sonatrach peut se substituer en client.....

20-Y-a-t-il un ou des pays à cibler en priorité pour vous permettre d'accompagner certains de vos clients à l'étranger ?

La

Libye.....

22- Dans quelle mesure votre offre de valeur actuelle est-elle transférable ou reproductible à l'étranger ?

23- Comment allez-vous maintenir votre avantage concurrentiel dans le ou les pays que vous avez cibles ?

Perspective non préparée.....

24-Quelle est la meilleure formule à choisir à l'internationalisation de votre entreprise ? Justifie(que nous proposez vous ?)

25- Quels sont vos motifs pour cette internationalisation ?

Question déjà posée

26-La structure financière de GCB pourra-t-elle suivre ?

LA structure de GCB ne pourra pas suivre et devra se faire accompagnée par une Banque ou autre entité financière

27- Comment comptez- vous adopter votre organisation interne ?

Une restructuration organisationnelle d'une Direction internationalisation (DI).....

28- Comment comptez-vous assurer le suivi de l'internationalisation de votre entreprise ?

.....
29- Nouveau pays nouvelle loi avez-vous étudié les risques si oui comment ?

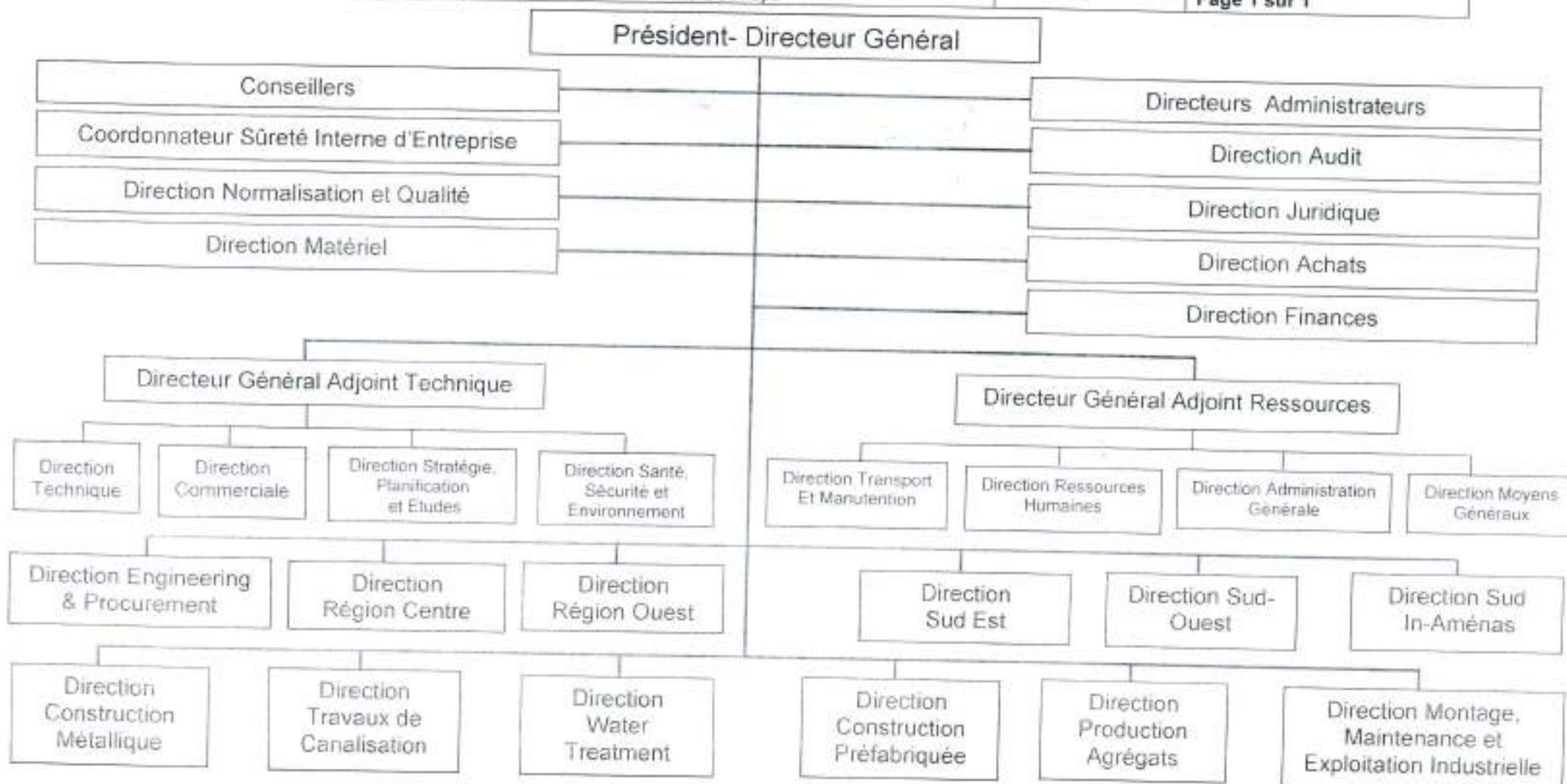
Non encore entamée

30- Quels sont vos atouts, quelles sont vos compétences et obstacles internes ?

-Des ingénieurs dans différentes spécialités ;

-Un Savoir-faire de plus d'une quarantaine d'années dans le secteur du BTPH et Pétrolier ;

-Pas d'obstacles.



Fait à Boumerdès, le 31 JUN 2022

Le Président- Directeur Général

A. BENDJEBBA.





Contribution de GCB dans la réduction des importations et le développement du contenu local

GCB s'est inscrite dans la stratégie du gouvernement et la hiérarchie du Groupe Sonatrach visant à réduire la facture d'importation et augmenter la production locale.

Ainsi, GCB a contribué dans cette démarche par les actions suivantes :

I- Les actions entreprises par GCB :

I-1- Le développement de l'activité Engineering et Procurement dans les domaines Oil & Gas et le traitement d'eau.

L'activité Engineering pour une Entreprise de réalisation constitue le levier de son développement et le garant de sa performance et sa pérennité.

A ce titre, GCB s'est inscrite depuis 2014 dans une démarche pour le développement de son Bureau d'étude qui s'est transformé par la suite en une Direction Engineering et Procurement par :

- Le réaménagement organisationnel adéquat,
- Le recrutement des ingénieurs dans différentes spécialités,
- Le recours momentané à des experts pour l'accompagnement de GCB dans le développement des nouvelles activités,
- L'acquisition des logiciels dans les différents domaines d'engineering,
- L'extension du Siège de la Direction Engineering par la location d'un nouveau siège pour un espace de travail agréable en attendant la construction d'un siège pour 1000 ingénieurs,

Et ce, pour accompagner la Société mère dans la réalisation des projets en EPC et remplacer le quasi-monopole des sociétés étrangères.



I-2- La création d'une nouvelle Direction spécialisée dans le montage mécanique, la maintenance et l'exploitation industrielle et qui a pour mission :

- Le montage mécanique des infrastructures pétrolières et gazières (EPF, station de pompage, station d'injection d'eau, séparateur tri-phasique, station de compression, station de déshuilage...) ;
- La maintenance des équipements Industriels (Revamping) ;
- L'exploitation Industrielle.

Cette activité vient compléter les activités de GCB et joue un rôle important dans le domaine de l'industrie du pétrole et du gaz.

Un nouveau Siège, une base de vie, des ateliers et des magasins sont en cours de réalisation pour cette Direction au niveau de la zone IRARA Hassi Messaoud.

I-3- Le développement de la Direction construction métallique par l'intégration de nouvelles activités telles que :

- La fabrication des éléments sous pression (gares racleurs, potence & chariot, séparateur tri-phasique, tête de cheval (chevalet de pompage) ...,
- La fabrication et montage des équipements chaudronneries (Bac de stockage, système anti-incendie, système de refroidissement, piping...),

Cette Direction a connu des aménagements importants à savoir :

- L'extension du siège administratif,
- La construction de deux ateliers modernes,
- L'acquisition des machines et logiciels,
- Le recrutement des ingénieurs et des techniciens,
- La location d'un atelier pour la fabrication des gares racleurs en attendant la construction des ateliers dédiés pour la fabrication des éléments à haute pression.



I-4- La création d'une nouvelle Direction spécialisée dans le traitement d'eau (Direction Water Treatment).

Cette Direction a pour mission principale de prendre en charge la gestion et le management des projets liés au traitement des eaux.

I-5- La réduction d'une manière progressive des importations en favorisant les biens et services produits localement qui répondent aux standards de qualité et de HSE exigés par la profession.

I-6- Le recours à la sous-traitance locale en favorisant les Entreprises Algériennes et spécialement les microentreprises.

C'est un choix stratégique qui permet à GCB :

- D'augmenter la capacité de production à travers la pénétration de nouveaux segments d'activités,
- D'honorer les exigences clients tout en respectant les délais de réalisation,
- De se concentrer sur les activités ayant une forte technicité.

Aussi, la sous-traitance permettra à ces microentreprises de s'assurer un plan de charge, créer leur propre richesse, contribuer au développement du contenu local et d'augmenter le taux d'intégration nationale.



II- Les résultats obtenus :

II-1- La fabrication des gares racleurs :

GCB a réussi à fabriquer localement les gares racleurs avec un taux d'intégration de **40%**.

GCB a réalisé **34** gares racleurs sur la commande de **38** dont **14** sont sur site au niveau des champs Hassi Tidjerane et Hasi Tidjerane Ouest

GCB prévoit d'entamer incessamment, dès la finalisation des procédures techniques, la fabrication de **36 gares racleurs**, 34 unités pour le besoin du projet 73 puits et 2 unités pour le projet HEH.

II-2- La signature du contrat de réalisation en EPC d'une unité de décarbonatation à Alrar :

Ce projet a été obtenu par le biais d'un appel d'offre international en partenariat avec Pétrofac pour un montant d'environ **300 Millions de Dollars** où le taux d'intégration en Dinars a atteint les **37%**.

Ce projet permet aux ingénieurs de GCB d'acquérir une expérience assez importante en engineering dans le domaine de l'industrie pétrolière et gazière.

II-3- La signature d'un contrat avec SH/DP/TFT pour la fabrication, le montage et l'exploitation d'un EPF au niveau de la région de TFT.

GCB a participé favorablement au projet lancé par la Direction COST concernant l'examen d'opportunité pour le développement des EPF (Early production facilities) en local.

Ce projet a pour objet :

- De diminuer progressivement le recours aux prestataires étrangers pour la location des équipements d'exploitation au niveau des champs pétroliers et gaziers,
- De développer, fabriquer et exploiter ces équipements en local.



II-4- Projets stratégiques et d'envergure confiés à GCB :

Actuellement, des projets stratégiques, confiés à GCB seul ou en groupement, sont en cours de réalisation qui, au paravent étaient exclusivement réalisés par des Sociétés étrangères, à titre d'exemple :

- Réalisation en EPC de la station de pompage SP1 - ROK1 à Haoud el Hamra,
Groupement : GCB, GTP et SARPI,
Montant du contrat : 18 098 700 000 DA équivalent à 128 524 352,61\$
- Réalisation du réseau de collecte et installation de surface pour le raccordement de 73 puits de Tinhert à Alrar - EPC 2 LOT N°2.
Groupement : GCB, ENAC et SARPI,
Montant du contrat : 65 154 666 689 DA équivalent à 462 689 139,82\$
- Projet de développement des champs de Tinerhert vers Ohanet, EPC1 (36 puits et 8 Manifolds),
Montant du contrat : 10 774 210 000 DA équivalent à 76 512 757,62 \$
- Remplacement de l'oléoduc OD1 16" El Borma,
Groupement : GCB et ENAC,
Montant du contrat : 3 588 245 000 DA équivalent à 25 481 852,95 \$
- Réalisation en EPC de plusieurs bases de vie qui répondent aux exigences et normes internationales telles que :

✚ Bases de vie réceptionnées :

Base de vie	Montant du contrat en DA	Equivalent en Dollars (1\$ = 140,88 DA)
Khrechba – SH/TRC	3 032 902 000	21 531 379,67 \$
Nezla – SH/TRC	2 060 836 000	14 633 717,05 \$
Hassi Berkine – SH/TRC	1 999 685 000	14 188 600,28 \$
Hassi Illato – SH/DP	3 817 353 000	27 085 713,93 \$
Rhourd Ennous – SH/TRC	1 805 164 000	12 800 019,95 \$
Rhourd El Baguel – SH/DP	1 010 146 000	7 168 024,00 \$



✚ **Bases de vie en cours de réalisation :**

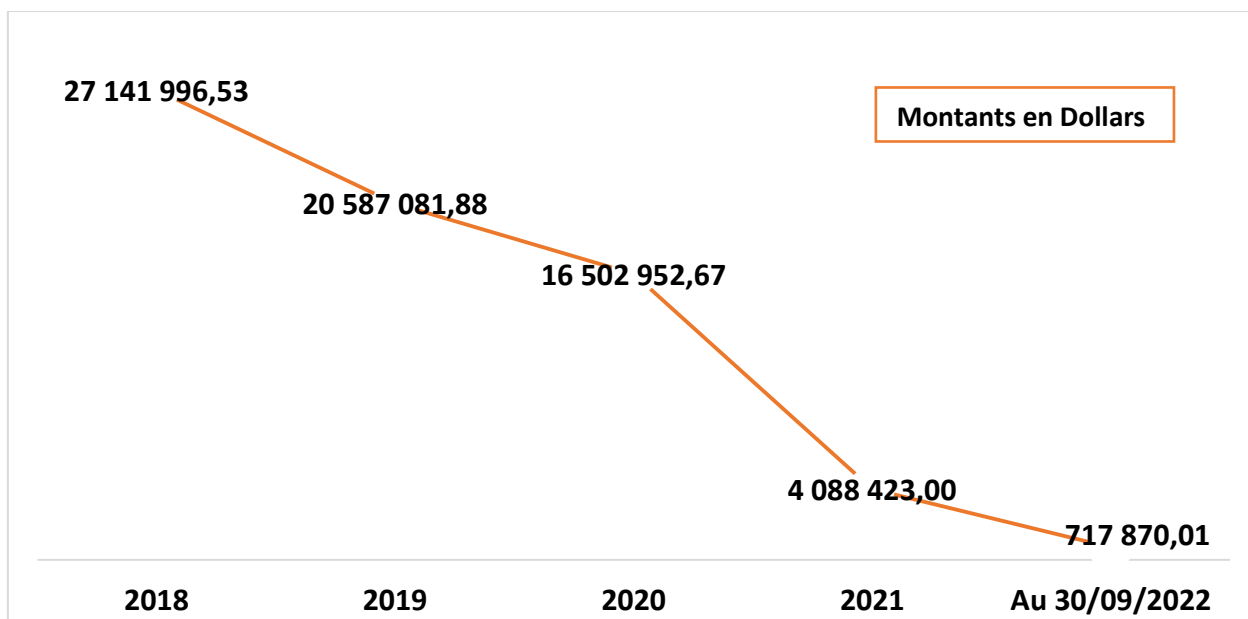
Base de vie	Montant du contrat en DA	Equivalent en Dollars (1\$ = 140,88 DA)
El Borma – SH/DP	3 062 985 000	21 741 486,25 \$
Hassi Bahamou SH/EPM	6 290 620 000	44 668 833,17 \$
Hassi Tidjerane – SH/EPM	5 903 709 000	41 921 431,02 \$
Tinerkouk – SH/EPM	5 950 609 000	42 254 461,51 \$
TFT – SH/TRC	2 242 337 000	15 922 869,57 \$
Ain Tsila – SH/EPM	7 384 381 000	52 436 603,21 \$
In Aménas – SH/RTI	8 639 812 000	61 353 717,81 \$
In Aménas – SH/DP	3 298 239 000	23 421 943,33 \$
Ohanet – SH/DP	7 260 937 000	51 562 441,34 \$
200 Sudios HRM – SH/DP	2 575 669 000	18 290 722,22 \$

II-5- La réduction d'une manière progressive des importations en favorisant les biens et services produits localement.

Actuellement, GCB donne la priorité aux biens et services produits localement qui répondent aux standards de qualité et de HSE exigés par la profession.

Evolution des importations en devises durant ces dernières années :

Acquisitions des investissements en devise	Investissements (Montants en Dollars)
Année 2018	27 141 996,53 \$
Année 2019	20 587 081,88 \$
Année 2020	16 502 952,67 \$
Année 2021	4 088 423,00 \$
Au 30/09/2022	717 870,01 \$



II-6- Le recours à la sous-traitance locale en favorisant les Entreprises Algériennes.

Evolution de la Sous-traitance :

Années	Production en KDA	Sous-traitance en KDA	Taux sur la production
2017	37 701 799	3 511 668	9,31%
2018	48 093 315	6 238 481	12,97%
2019	50 625 054	6 873 691	13,58%
2020	53 318 460	6 691 242	12,55%
2021	55 713 470	7 333 037	13,16%
Au 31/08/2022	45 754 065	6 912 951	15,11%

L'objectif arrêté par GCB est de dépasser le taux de 20% de la production en sous-traitance locale.

En outre, Le montant de la sous-traitance prévu dans le plan de clôture 2022 va atteindre le taux de 24,60% de la production et celui de l'exercice 2023 enregistrera un taux de 26,86% de la production.



III- Les Perspectives :

III-1- Développer et valoriser d'avantage l'Engineering qui est la source de performance et de pérennité pour toutes les activités de GCB.

III-2- Le développement de l'activité Fabrication et Construction Mécanique par :

- Le renforcement de la Direction DCM par le recrutement des ingénieurs expérimentés en Engineering dans les domaines de conception et de fabrication et les doter par les moyens et logiciels adéquats.
- La construction des grands ateliers adéquats et modernes équipés par des machines de technologie de pointe.
- La préparation pour le lancement d'autres projets de fabrication des équipements à haute pression.

III-3- Le développement d'avantage de partenariats avec les grandes sociétés internationales de renommée en EPC pour la réalisation des projets complexes et présenter des offres avantageuses pour maximiser la partie Dinar Algérien.

III-4- Nous demandons à SONATRACH de lancer les avis d'appels d'offres en national et International et que les cautions de soumissions soient en dinars et en devise et ce, pour que les Entreprises Algériennes y participent à ces appels d'offres.

III-5- Nous demandons à SONATRACH d'exiger dans leurs cahiers des charges aux Entrepreneurs étrangers de prendre une société locale avec eux moyennant un taux de 30%.



www.gcb.dz

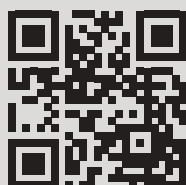
SOCIÉTÉ NATIONALE DE GÉNIE-CIVIL & BÂTIMENT

GCB Spa, Filiale du Groupe SONATRACH



RAPPORT ANNUEL 2021

**DES HOMMES...
UN MÉTIER...
UNE PASSION.**



www.gcb.dz



contact@gcb.dz



www.facebook.com/gcbspa

Sommaire



03. Mot du Président Directeur Général

04. Présentation de la Société

05. Gouvernance

06. Organigramme

07. Responsables

08. Faits marquants de l'exercice 2021

10. Stratégie.

12. HSE

13. Qualité

14. Activités

20 Investissements

21. Emploi et Formation

22. Rapport Financier





Message du Président

Visant à promouvoir l'outil industriel et le contenu local conformément aux directives de l'exécutif et les orientations de la maison mère SONATRACH en dépit de tous les paramètres associés, une crise financière et sanitaire, l'exercice 2021 a connu la concrétisation réelle et la mise en œuvre sur le terrain des principaux axes stratégiques de GCB.

Néanmoins, GCB s'est lancée dans un ambitieux plan stratégique et s'est engagée dans une transformation globale de ses moyens de production en pénétrant avec brio d'autres activités et métiers, l'engineering et la maintenance industrielle.

Les fruits de cette conviction stratégique sont là, ils apparaissent dans la concrétisation des contrats de réalisation ; le contrat de la station de dessalement d'eau de mer, le contrat de remplacement de la station de pompage, le contrat de réalisation en EPC d'un réseau de collecte pour le raccordement de 73 puits, le contrat de la fabrication, l'installation et l'exploitation d'un EPF au niveau de TFT, la fabrication des gares racleurs....

GCB dans ses démarches d'amélioration, préconise à mettre son savoir-faire vers l'international et promouvoir son expérience, sur ce, GCB a fait partie de la délégation désignée pour le sommet « Energie et Economie Libyen », composée de hauts responsables de l'Etat ainsi que le PDG de la société mère dans le cadre des investissements pétroliers et gaziers en Libye.

Par ailleurs, et dans le cadre de la diversification de ses activités, GCB s'organise actuel-

lement pour l'exploitation des gisements de baryte pour leurs mises en production afin de répondre aux besoins nationaux en produits entrant dans la fabrication des fluides de forage et la réduction du volume des importations.

GCB, grâce à ses sacrifices, ses efforts et sa réflexion a réussi à consolider durant l'exercice 2021 des résultats satisfaisants lui ayant permis de s'inscrire dans un intervalle de courbe de performance assurant la pérennité de la société.

GCB ne se résigne pas à ces résultats mais poursuit la mise en œuvre de sa stratégie avec un perpétuel développement de ses activités, en diversifiant le plan de charge, en augmentant les parts du marché national en favorisant les outils et produits autochtones et s'est engagée dans un potentiel de croissance efficace, en créant un comité scientifique au sein de la direction générale, en collaboration avec DC R&D/SH et l'assistance de l'IAP, ayant pour mission la prospection et l'étude des différents projets de recherche émanant des universités avec la notion de Start-Up pour le développement numérique, technologique et Energie renouvelables, des créneaux intégrés dans les activités de GCB.

GCB restera toujours :

« DES HOMMES...UN MÉTIER...UNE PASSION ».

Le Président Directeur Général

Monsieur BENDJEBBA Abdelghani



PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ



La Société Nationale de Génie Civil et Bâtiment par abréviation GCB est une Société issue de la restructuration de SONATRACH, créée par décret N°81.173 et érigée en Société par actions le 12 juillet 1998.

Raison sociale: Société Nationale de Génie Civil et Bâtiment par abréviation GCB.

Statut juridique: Société par action.

Capital social: 8.160.000.000 DA entièrement détenus par le Groupe SONATRACH.

Siège social: Prolongement boulevard de l'ALN BP 110 Boumerdès.

Identifiant statistique: 0 981 3502 00048 40 000.

Registre de commerce : N°35/00 – 0722946B00, du 30/05/2019

Codes	Libellés
102104	Etudes et Engineering liés aux hydrocarbures.
102201	Construction d'ouvrages destinés à la production, la transformation, transport et la distribution des hydrocarbures.
103203	Extraction et préparation de sables, extraction de matériaux alluvionnaires.
106204	Chaudronnerie.
106206	Construction métallique (fabrication d'éléments et pose associées ou fabrication seule).
109104	Fabrication industrielle de produits manufactures en béton ou en plâtre (dits agglomères).
109201	Entreprise de travaux de Bâtiment tout corps d'état.
109205	Entreprise industrielle de production d'ensembles de construction métalliques.
109209	Entreprise de grands travaux publics et hydrauliques.
109211	Entreprise de travaux de routes et d'aérodromes.
109215	Entreprise de pose de canalisations à grande distance.
109219	Entreprise d'études et de réalisation en génie civil.
109222	Entreprise d'études et de réalisations de toutes branches d'activités du BTPH.
604105	Transport sur toutes distances de marchandises.
604602	Manutention.

GOVERNANCE

CONSEIL D'ADMINISTRATION



M. BENDJEBBA Abdelghani
Président-Directeur Général
Président du Conseil d'Administration



M. CHERFAOUI Abdelkader
Président-Directeur Général
ENAGEO
Membre



M. GUENOUNE Abdelkader
Directeur Général
IAP
Membre



M. SELMANE Abdelkrim
Président du Comité
de participation de la Société
Membre de droit



M. BENAMARA Mustapha
Directeur Central Recherche
& développement SH
Membre

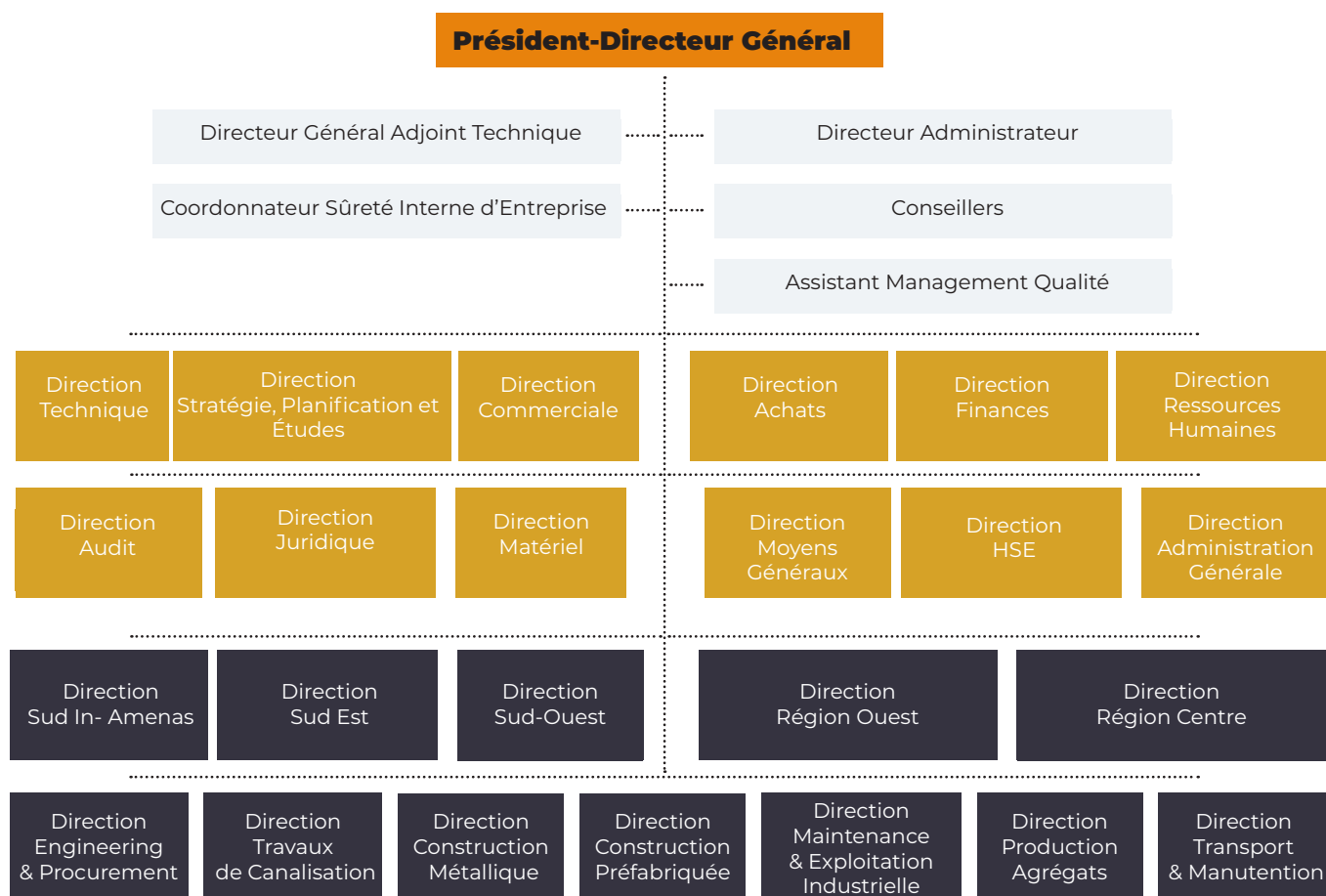


M. KADID Smail
Directeur Finance
TRC/SH
Membre



M. BELANI Salim
Vice Président du Comité
de participation de la Société
Membre de droit

ORGANIGRAMME



La structure organisationnelle de GCB est composée par :

- Un niveau stratégique pris en charge par la Direction Générale,
- Un niveau de pilotage pris en charge par des structures centrales,
- Un niveau opérationnel pris en charge par des directions régionales au Sud et au Nord du pays.



RESPONSABLES

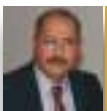


M. BENDJEBBA Abdelghani

Président-Directeur Général

Ingénieur d'Etat en Génie-Civil
Ecole Nationale polytechnique

M. AYAD Mahmoud



Directeur Technique

Architecte d'Etat
E.P.A.U (El Harrach)

M. AMIR Fouad Ouahid



Directeur Ressources Humaines

Ingénieur d'Etat en
Hydrotechnique
URSS

M. HAMANI Mahmoud



Directeur Commercial

Ingénieur d'Etat en
Génie-Civil
U.S.T.H.B

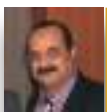
M. HAKIMI Abdelkrim



Directeur Finances

Licence en Sciences
Commerciales
Institut National
du Commerce

M. BENAOUALI Hamid



**Directeur Stratégie,
Planification et Études**

Ingénieur d'Etat en
Génie Mécanique
INGM Boumerdès

M. AYAD Kamel



Directeur Audit

Licence en Finances
et comptabilité
ESC - Alger

M. KAHLOUCHE Abdelhafid



Directeur HSE

Ingénieur d'Etat en
travaux publics
ENSTP - Kouba

M. YAHIA CHERIF

Mohamed Tayeb

Directeur Juridique

Licence en Droit
Université de Béjaïa

M. DJELLALI Rachid



**Directeur Matériel
TS en Mécanique**

Ingénieur d'Application
en Mécanique
INCH Boumerdès

M. CHOUAI Kamel



Directeur Achats

Ingénieur d'Etat en
Génie-Mécanique
Université de Blida

M. KANOUN Badredine



**Directeur
Administration Générale**

Licence en Sociologie
Université d'Alger

M. DAIKHA Moussa



**Directeur Moyens
Généraux**

Métreur Vérificateur
ITTPB - Alger

.....

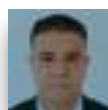
M. BENARADJ Bousmaha



Directeur Sud-Ouest

Ingénieur d'Etat en Génie
Civil
Université Sidi Bel- Abbès

M. LOUAHEM Abdeslem



Directeur Sud - Est

Ingénieur d'Etat en
Gestion et Techniques
Urbaines
Centre Universitaire de M'sila

M.MENSOUL Samir



**Directeur Sud
In Aménas**

Ingénieur d'Etat en Génie
Civil
Université d'Annaba

M. MADANI Lahouari



Directeur Région Ouest

Ingénieur d'Etat en Génie
Civil
Université d'Oran

M. HADJOUTI Mohamed



**Directeur
Région Centre**

Ingénieur d'Etat en
Génie Civil
Ecole Nationale
Polytechnique

M. BENAMMAR Samir



**Directeur Engineering
& Procurement**

Magister en Génie-Chimique
Ecole Nationale polytechnique

M. MERIEM Maamar



**Directeur Travaux de
Canalisation**

Ingénieur d'Etat en
Génie Mécanique
INGM Boumerdès

M. NAMANE Yazid



**Directeur Montage,
Maintenance et
exploitation Industrielle**

Ingénieur d'Etat
en Génie Mécanique
Université de Guelma

M. ICHAMENE Mokhtar



**Directeur Production
Agréats**

Ingénieur d'Application
en Mécanique
I.N.G.M Boumerdès

M. KHOUDJA Karim



**Directeur Transport &
Manutention**

Ingénieur d'Etat
en Génie Mécanique
I.N.G.M Boumerdès

M. ACHOURI Yazid



**Directeur Construction
Métallique**

Ingénieur d'Etat en Génie
Civil
Université de Blida

M. BOUCETTA Nadjib



**Directeur Construction
Préfabriquée**

Ingénieur d'Etat
en aménagement des
milieux Ruraux
Université de constantine

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2021



Projet station de dessalement Corso wilaya de Boumerdes

Durant l'exercice 2021, l'activité de GCB a été marquée par les faits majeurs suivants :

- L'année 2021 a connu la concrétisation réelle de la mise en œuvre sur terrain des principaux axes stratégiques, à travers :
 - La signature du contrat de réalisation clé en main d'une station de dessalement d'eau de mer de corso/w. Boumerdes d'une capacité de 80 000 M3/J,
 - La signature du contrat de remplacement de la station de pompage de départ SP1 Haoud El Hamra/Hassi Messaoud/w.Ouargla,
 - La signature du contrat de réalisation en EPC d'un réseau de collecte pour le raccordement de 73 puits de Tinrhet à Alrar/w.Illizi,
 - La fabrication des gares racleurs avec chariot, puissance manuelle et support panneau solaire, Le démarrage imminent du projet fabrication, installation et exploitation d'un EPF au niveau de TFT/w.Illizi et ce, suite à la réussite des négociations avec le client SH/DP.
 - La création d'une nouvelle Direction spécialisée dans le bâtiment préfabriqué et les différentes structures en béton après l'acquisition de l'usine de préfa à Hassi R'Mel.
 - L'inauguration du projet Boosting III/Hassi R'mel par le Premier Ministre en présence du P-DG du Groupe Sonatrach avec la participation de GCB qui était l'une des Entreprises qui ont réalisé ce projet dans les délais et avec satisfaction du client.
 - L'inauguration de la Base de vie Hassi Illato/w.Adrar par le P-DG du Groupe Sonatrach dont le projet a été réalisé par GCB dans les délais et en normes standards internationales.



Gare ferroviaire Sidi Ladjal



GCB a pu décrocher, durant l'exercice 2021, par le biais des appels d'offres, trois grandes affaires :

- Réalisation d'une liaison ferroviaire entre la gare d'El Afroun et le port centre sur une longueur de 48 km avec double voies électrifiées.
- Achèvement des travaux lot n°02 de mise à double voies et modernisation des installations ferroviaires d'un tronçon Oued Zied - Ramdane Djamel sur 76,7 Km.
- Réalisation de la liaison autoroutière reliant Batna à l'autoroute Est-Ouest, Lot N°2 sur 42 km.

- GCB a été sollicitée par ANESRIF pour reprendre le RAR du projet voie ferrée de Tissemsilt à Tiaret.
- L'achèvement durant l'exercice 2021 des grands projets suivants :
 - Réalisation en EPC base de vie DGHR (Ex-Hôtel) à Hassi R'mel,
 - Réalisation en EPC base de vie Rhourd Nouss,
 - Etude et réalisation de deux pistes d'atterrissage Hassi Bahamou et Hassi Tidjerane.
- L'exercice 2021 a été marqué par la décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire de la Société en date du 10/06/2021 pour l'augmentation du Capital social de la Société qui va passer de 8.160.000.000 DA à 25.000.000.000 DA.
- La réalisation avec succès de la campagne de vaccination contre le Covid-19 (1ère et 2ème dose) au profit des travailleurs de GCB.



Projet raccordement de 36 puits Ohanet



Gare-Racleur réalisé par GCB/DCM



STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT

A l'instar des autres sociétés du secteur, GCB a connu des difficultés durant les deux dernières années. Néanmoins, grâce à la vision et à l'adoption des résolutions stratégiques du top management, GCB a pu les dépasser et tous les obstacles du marché ont été contournés pour l'atteinte des objectifs en adhérant

pleinement à la politique et les orientations de la Société mère SONATRACH qui est en total synergie avec la politique du Gouvernement. Pour se faire GCB a mis des jalons à suivre :

- **Le développement des activités de GCB et la diversification du plan de charge pour augmenter des parts de marché national et pénétrer le marché international,**
- **Réduire la facture en devise des importations et des services,**
- **La réduction des coûts de réalisation et la rationalisation des dépenses et charges,**
- **Adhérer à la politique d'exporter en dehors du pétrole d'autres produits et services.**



La STRATÉGIE de DÉVELOPPEMENT de GCB



Ces choix stratégiques se traduisent par :

- La continuité à développer l'activité Engineering et Procurement pour élargir les périmètres de service vers les activités intégrées « EPC », notamment dans les domaines :
 - Oil & Gas : Pipeline, Stations de pompage, Stations de compression, stations de déshuilage, Centre de traitement d'huile, EPF (Early Production Facility), FEED (Front End Engineering Design), Pipe-rack, Bacs de stockage...
 - Le traitement d'eau et protection de l'environnement (Stations de dessalement d'eau de mer, Stations d'épuration, Stations de traitement des eaux usées ...)
 - Les énergies renouvelables (Energie solaire).
- Le recours à la sous-traitance pour les menus travaux à faible valeur ajoutée en favorisant les entreprises Algériennes et spécialement les Start-ups ou Micro-entreprises issues du dispositif d'aide à l'emploi à l'instar de l'ANSEJ, CNAC ou ANGEM. Ceci permettra à ces dernières de s'assurer un plan de charge et développer leur activité,
- Le développement, la structuration de l'activité Sous-traitance et l'accompagnement des sous-traitants afin :
 - D'augmenter la capacité de production de GCB à travers la pénétration de nouveaux segments d'activités,
 - D'honorer les exigences clients tout en respectant les délais de réalisation,
 - D'éviter un sureffectif de salariés, d'alléger la masse salariale qui ne cesse d'augmenter et de prévoir les compétences ayant un savoir-faire pour garantir la supervision et le suivi des projets,
 - De limiter et réduire la facture d'investissement en matériel de production et de transport.
- La réduction des coûts de réalisation, la rationalisation des dépenses et l'amélioration substantielle des rendements aussi bien individuels que collectifs en interne et l'accompagnement et le suivi rigoureux des sous-traitants.
- La diversification du plan de charge par le développement d'autres activités dans d'autres secteurs, pour augmenter des parts de marché en dehors du plan de charge de SONATRACH tels que les stations de dessalement d'eau de mer, les voies ferrées, l'autoroute...

HYGIÈNE, SÉCURITÉ ET ENVIRONNEMENT

R: Réalisations P: Prévisions

Accidents/incidents	Unité	R/ 2018	R/ 2019	R/ 2020	P/ 2021	R/ 2021	Taux de Réalisation	Taux d'évolution 2021/2020
Accidents avec arrêt de travail	Nbre	194	187	141		180		28%
Accidents sans arrêt de travail	Nbre	64	42	22		35		59%
Total accidents	Nbre	258	229	163		215		32%
Accidents de circulation (de trajet)	Nbre	16	13	12		15		25%
Jours perdus	Jours	9 121	15 301	8 337		15 152		82%
Fatalités (nombre de décès)	Nbre	1	2	1		2		100%
Taux de fréquence *	%	6,15	5,17	3,82	4,54	5,31	117%	39%
Taux de gravité *	%	0,29	0,42	0,23	0,28	0,45	159%	94%
Taux d'incidence de sécurité*	%	16,82	14,70	10,20	12,52	13,40	107%	31%

(*) L'objectif de 2021 des taux de fréquences, de gravité et d'incidence de sécurité est de réduire ces taux de 10% par rapport aux taux moyens des 3 dernières années.

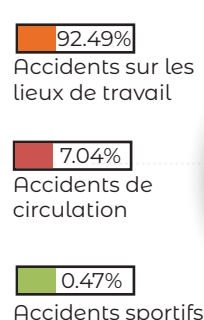
	Taux moyens des 3 dernières années	Réduction de 10%
Taux de fréquence	5,05	4,54
Taux de gravité	0,31	0,28
Taux d'incidence de sécurité	13,91	12,52



Durant l'exercice 2021, la Société a perdu 15 152 jours causés par 180 cas d'accidents de travail avec arrêt.

En comparaison avec l'exercice 2020, le nombre de jours perdus a connu une augmentation de 82% en passant de 8 337 jours en 2020 à 15 152 jours en 2021. Ceci est dû principalement à l'enregistrement de deux décès durant cet exercice où les nombres de jours comptabilisés comme perdus sont 6 000 jours par décès.

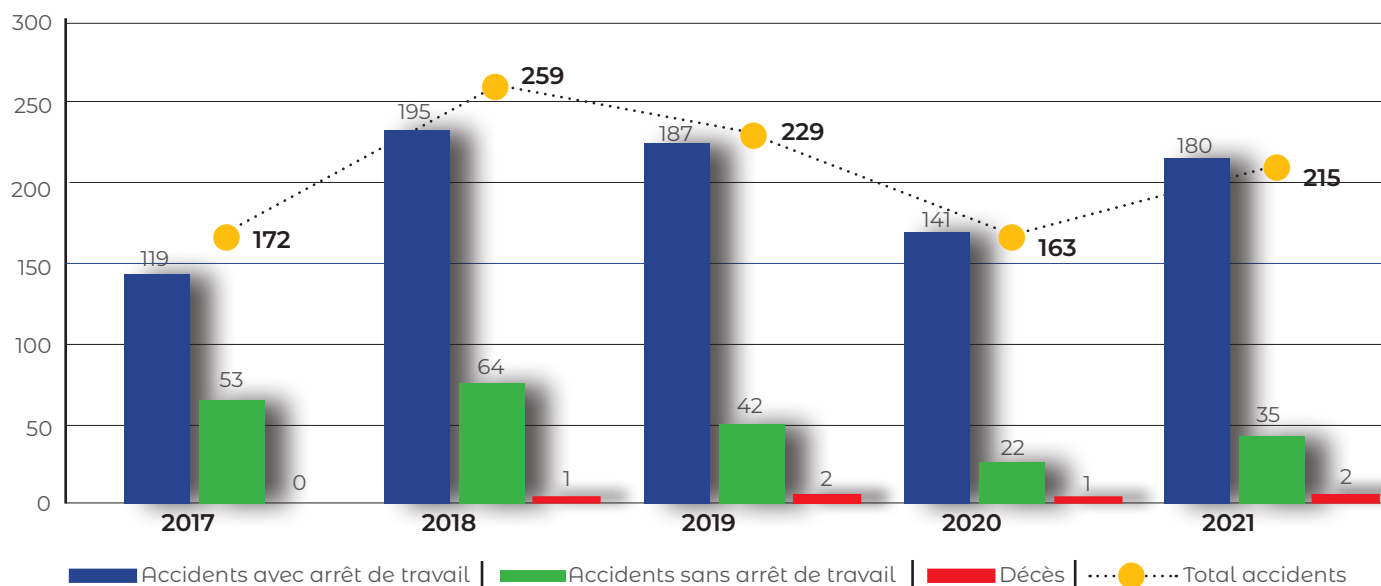
Le nombre d'accidents de travail enregistrés durant l'exercice 2021 est de 215 cas (dont 180 accidents avec arrêt) contre 163 cas enregistrés en l'an 2020 (dont 141 cas avec arrêt de travail).



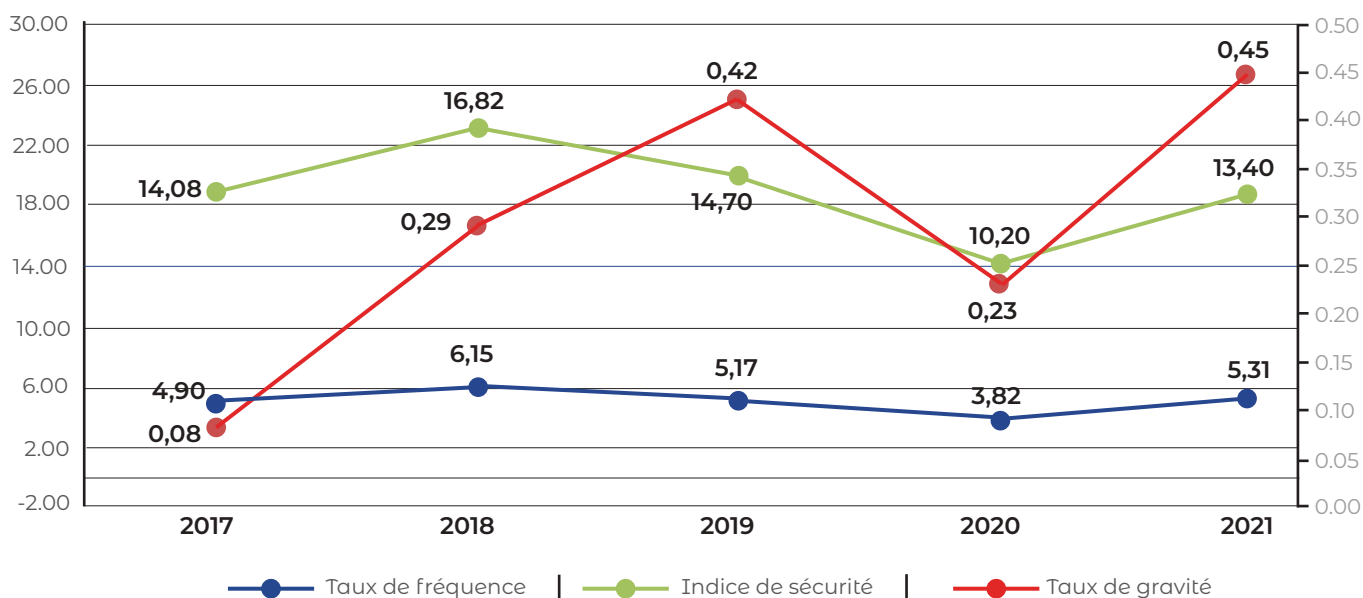
Le taux de fréquence est de l'ordre de 5,31 contre un taux de 3,82 réalisé en 2020, soit une augmentation de 39% dû essentiellement à l'augmentation des accidents avec arrêt de travail qui sont passés de 141 cas en 2020 à 180 cas en 2021.

Le taux de gravité est de l'ordre de 0,45 contre un taux de 0,23, soit une hausse de 94% dû à l'augmentation importante des jours perdus qui sont en relation directes avec l'enregistrement de deux décès durant l'exercice 2021.





Évolution Annuelle des performances HSE enregistrées pour les cinq dernières Années:



GCB s'est engagée dans une démarche de mise en place d'un système de management santé et sécurité au travail répondant aux exigences de la norme ISO 45001 v 2018 et prévoit sa certification au cours de l'exercice 2022.

PRODUCTION PHYSIQUE



La production physique réalisée se présente comme suit :

Produits /Activité (quantité)	Unité	Réal.2018	Réal.2019	Réal.2020	Prévision 2021	Réalisation 2021	Taux de Réalisation	Taux d'évolution 2021/2020
Engineering	HH	241 505	474 936	182 907	395 062	501 994	127%	174%
Grand Terrassement	m³	13 327 777	8 446 477	4 845 647	3 139 293	3 430 841	109%	-29%
Génie Civil (Béton armé)	m³	88 442	70 457	44 797	76 984	76 925	100%	72%
Bâtiment (Surfaces bâties)	m²	58 997	48 297	49 180	67 928	57 439	85%	17%
Voie ferrée	ML	60 121	25 517	38 219	33 788	35 350	105%	-8%
Route et piste d'atterrissage	m²	2 114 838	2 373 045	3 872 648	2 332 189	3 262 012	140%	-16%
Pipe-line (Travaux de canalisation)	ML	158 330	216 225	483 900	360 853	305 511	85%	-37%
Maintenance Industrielle	H					450 821	/	100%
Production Agrégats	m³	498 614	501 188	505 016	520 800	537 051	103%	6%
Fabrication et Montage Charpente métallique	T	3 966	5 042	9 314	5 628	4 575	81%	-51%
Fabrication Cabines sahariennes	U	174	400	591	425	407	96%	-31%

Durant cet exercice, GCB a réalisé 3 430 831 m3 de travaux de grand terrassement, soit 109% des prévisions 2021 et une régression de 29% par rapport aux réalisations 2020 et ce, suite à l'achèvement des travaux de terrassement au niveau du projet Ville nouvelle Hassi Messaoud.

Les réalisations en matière de travaux de bâtiment sont de l'ordre de 57 438 m2 de surfaces bâties y compris les aménagements des sièges et les bâtiments administratifs, soit un taux de réalisation de 85%, dû essentiellement au non-démarrage du projet Base de vie Ain Tsila prévu initialement avec une surface bâtie de 25 300 m2.

L'activité voie ferrée a connu une petite régression par rapport aux réalisations 2020 due principalement à :

- L'achèvement des travaux de la ligne de la voie ferrée Tissemsilt-Boughzoul,
- Des difficultés au niveau du projet voie ferrée Touggourt – Hassi Messaoud liées à la restriction du budget annuel par ANESRIF ce qui a influé sur l'avancement des travaux. Néanmoins, cette activité va prendre de l'essor progressivement vu la concrétisation par

le biais des appels d'offres de deux grands projets de voie ferrée l'un au niveau du port cherchell vers El Afroune et l'autre la ligne ferroviaire Oued Zied vers Ramdhane Djamel.

L'activité fabrication et montage de la charpente métallique a enregistré une diminution par rapport aux réalisations 2020 et ce, suite à l'achèvement des travaux de charpente métallique au niveau des projets suivants :

- Quatre (04) bases de vie (Hassi bahamou, Tidjerane, Tinerkouk et Rhoud Nous),
- Restaurant base de vie 24 février Hassi r'mel,
- Atelier de maintenance Krechba,
- Travaux de structures métallique site **MLE** El borma w/Ouargla.



Projet BRN-MLE

PRODUCTION PHYSIQUE

PRODUCTION VALORISÉE



Les réalisations de la production durant l'exercice 2021 s'élèvent à 55 713 470 milliers de DA, soit un taux de réalisation de 111,68% par rapport aux prévisions initiales 2021 d'un montant de 49 886 183 milliers de DA.

La production de l'exercice 2021 (en milliers de DA) se répartit comme suit :

Vente de produits et de services (CA)	53 159 881
Variation des stocks, de produits finis et en cours	981 074
Production immobilisée	1 572 515

La production immobilisée d'un montant de 1 572 515 milliers de DA se répartit entre :

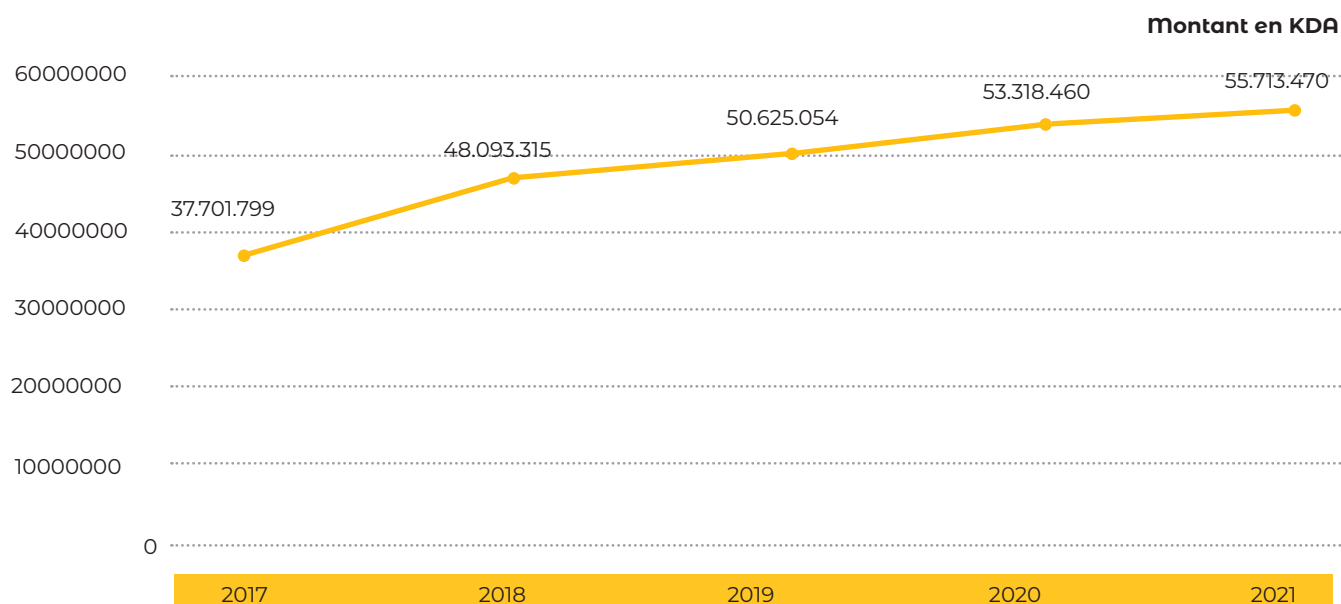
- La réalisation d'infrastructures pour nous même : 870 319.
- La rénovation du matériel de la Société : 555 517.
- La fabrication des cabines sahariennes : 106 262.
- La fabrication des citernes et équipements DCP : 40 417.

Comparée à l'exercice 2020, la production a connu une augmentation de 2 395 010 milliers de DA, soit un taux d'accroissement de 4,49%.

ÉVOLUTION

ÉVOLUTION DE LA PRODUCTION DURANT LES EXERCICES 2017 – 2021 :

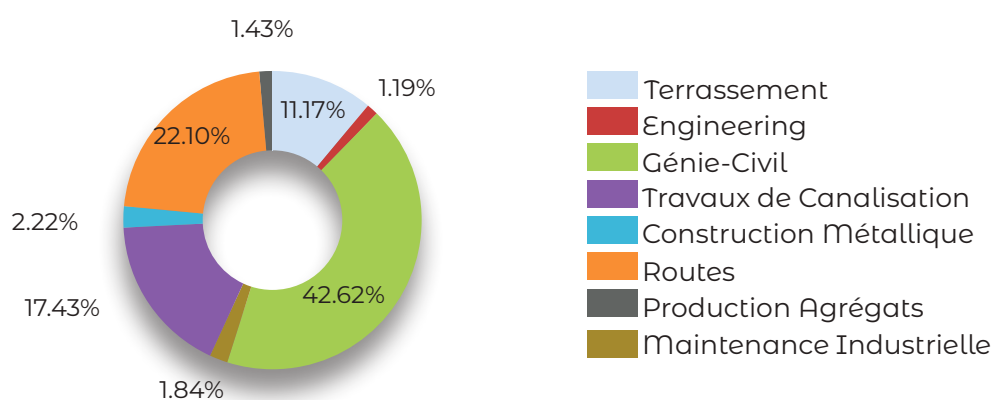
	2017	2018	2019	2020	2021
PRODUCTION (KDA)	37 701 799	48 093 315	50 625 054	53 318 460	55 713 470
Évolution (n/n-1)	16,47%	27,56%	5,26%	5,32%	4,49%



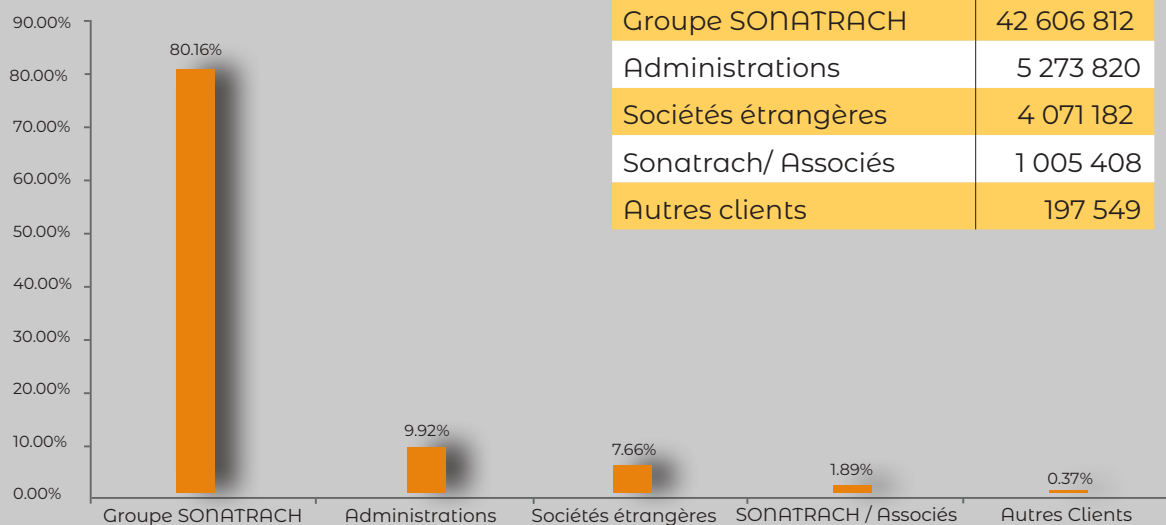
PRODUCTION VALORISÉE



PRODUCTION VALORISÉE PAR ACTIVITÉ :

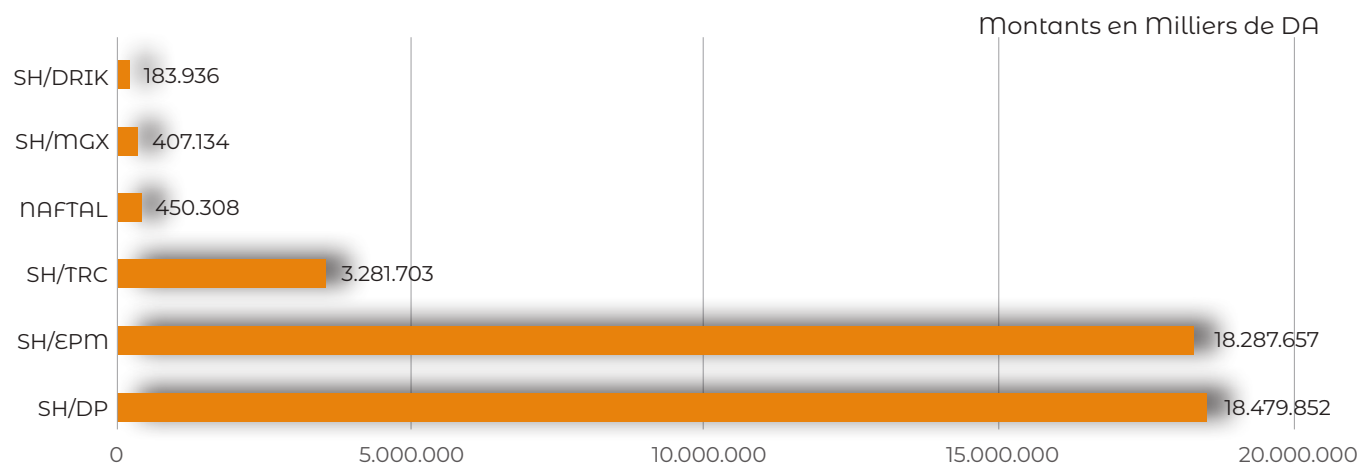


PRODUCTION VALORISÉE PAR CLIENT (EN MILLIERS DE DA) :





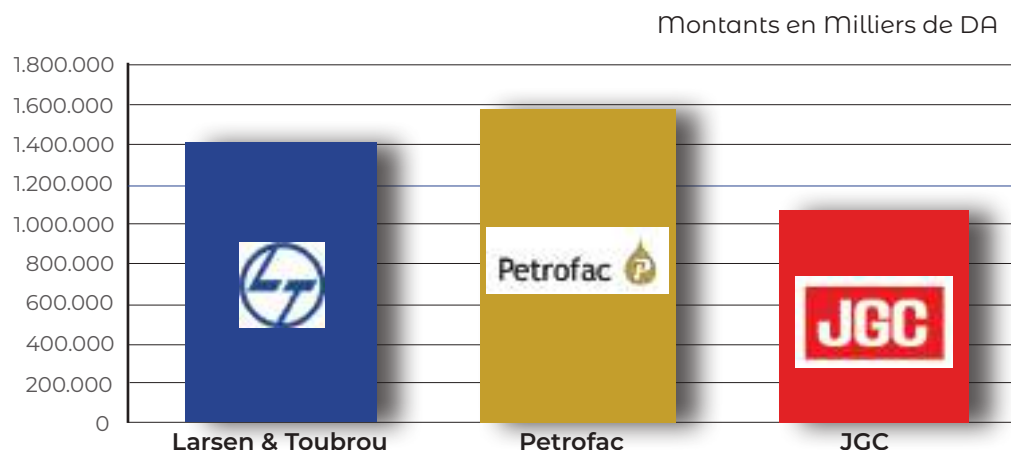
La part des travaux réalisés pour le compte Groupe Sonatrach d'un montant de 42 606 812 milliers de DA se répartit principalement entre Sonatrach et ses filiales comme suit :



La part des travaux avec les Administrations est d'un montant de 5 273 820 milliers de DA, elle se partage entre :



La part des travaux avec les Sociétés étrangères d'un montant de 4 071 182 milliers de DA, se répartit entre :



VOLET INVESTISSEMENTS



Les réalisations des investissements 2021 s'élèvent à 3 546 858 milliers de DA (Réalizations physiques du budget d'investissements), soit un taux de réalisation de 85,19% par rapport aux prévisions initiales 2021 d'un montant de 4 163 326 milliers de DA.

Les réalisations 2020 et 2021 par rubrique se présentent comme suit :

X1 000 DA			
Désignations	Réalisations 2020	Réalisations 2021	Évolution
Matériel de production	651 457	786 264	20,69%
Matériel stationnaire	338 313	277 752	-17,90%
Matériel de levage et manutention	49 011	10 403	-78,77%
Matériel roulant	231 730	200 570	-13,45%
Equipements	139 695	200 551	43,56%
Achat de moteur complet et Boite à vitesse	89 431	294 125	228,88%
Rénovation du Matériel	460 044	555 517	20,75%
Fabrication cabines, Bacs de stockage et équipements de préfabrication	457 809	146 680	-67,96%
Infrastructures	1 135 644	870 319	-23,36%
Équipements Moyens Généraux	551 335	204 678	-62,88%
TOTAL	4 104 469	3 546 858	-13,59%

VOLET EMPLOI ET FORMATION

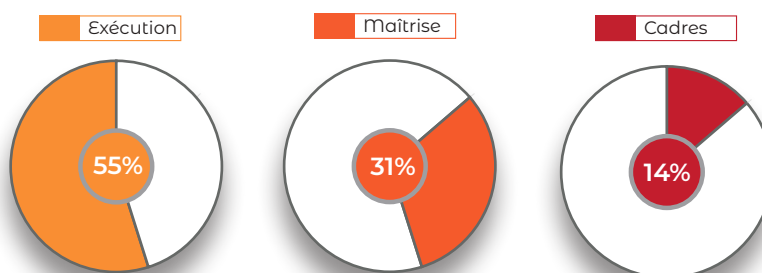
EFFECTIFS :

Le nombre d'effectifs enregistré au 31/12/2021 est de l'ordre de 16 201 agents dont 12 984 contractuels, soit un taux de 80,14% de l'effectif global.

Par rapport au nombre d'effectifs enregistré au 31/12/2020 de 16 563 agents, il a connu une diminution de 362 agents au 31/12/2021.

Ces effectifs se présentent par catégories socioprofessionnelles comme suit :

	Permanents	Contractuels	Total
Cadre	719	1 531	2 250
Maîtrise	1 520	3 539	5 059
Exécution	978	7914	8 892
Total	3 217	12 984	16 201



RAPPORT FINANCIER



PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES

Total des produits des activités ordinaires :

Durant l'exercice 2021, GCB a réalisé un total des produits des activités ordinaires d'un montant de 56 756 769 milliers de DA, contre un montant de 54 954 650 milliers de DA, soit une évolution d'un taux de 3,28%.

Ces produits sont constitués de (en milliers de DA) :

■ Production de l'exercice	55 713 470
■ Autres produits opérationnels	938 891
■ Reprise sur pertes de valeur et provisions	100 687
■ Produits financiers	3 721

Charges d'exploitation : (Montants en KDA) :

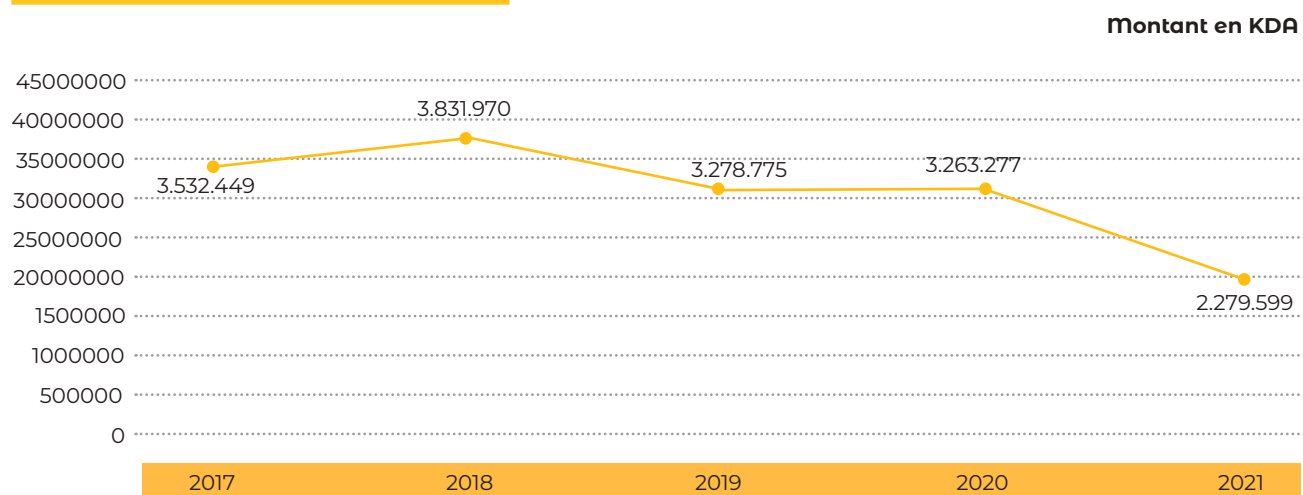
Désignation	Réalisations 2020	Réalisations 2021	Évolution 2021/2020
Achats consommés	12 307 013	14 403 712	17,04%
Services extérieurs et autres services	11 384 898	12 398 382	8,90%
Charges de personnel	19 626 624	19 776 874	0,77%
Impôts, taxes et versements assimilés	969 336	925 396	-4,53%
Autres charges opérationnelles	294 741	430 989	46,23%
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	5 620 322	5 296 289	-5,77%
Charges financières	334 871	268 451	-19,83%

Résultat net des activités ordinaires :

Durant l'exercice 2021, GCB a dégagé un résultat net des activités ordinaires positif d'un montant de 2 279 599 milliers de DA, soit un taux de réalisation de 97,75% du résultat prévisionnel initial.

Le résultat net représente un taux de 4,09% de la valeur de la production contre un taux de 6,12% enregistré en l'an 2020.

Évolution des résultats nets 2017-2021:



BILAN EN GRANDE MASSE

en milliers de DA

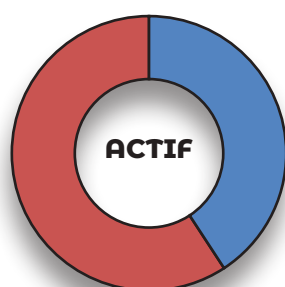
ACTIF 79 176 998

Actifs non courants	32 220 500	Immobilisations incorporelles	126 960
		Immobilisations corporelles	30 928 849
		Immobilisations en cours	1 110 633
		Immobilisations financières	54 058
Actifs courants	46 956 498	Stock et en-cours	4 541 513
		Créances et emplois assimilés	33 559 129
		Disponibilités et assimilés	8 855 856

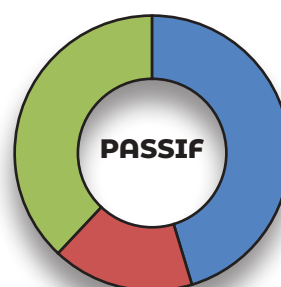
PASSIF 79 176 998

Capitaux propres	35 967 589	Fonds social	8 160 000
		Primes et réserves	23 565 899
		Résultat net	2 279 599
		Autres capitaux propres - report à nouveau	1 962 091
Passifs non courants	13 170 064	Emprunts et dettes financières	4 843 841
		Provisions non courantes	5 229 918
		Impôts (différés et provisionnés)	3 096 305
Passifs courants	30 039 345	Fournisseurs et comptes rattachés	16 373 897
		Impôts	2 180 222
		Autres dettes	11 485 226
		Trésorerie passive	0

41%	Actifs non courants
59%	Actifs courants



45%	Capitaux propres
38%	Passifs courants
17%	Passifs non courants



Évolution des principaux ratios de gestion :

DÉSIGNATIONS	2017	2018	2019	2020	2021
En milliers de DA					
Production de l'exercice	37 701 799	48 093 315	50 625 054	53 318 460	55 713 470
Valeur ajoutée	19 975 806	25 523 178	26 143 097	29 626 549	28 911 376
Excédent brut d'exploitation	7 172 326	8 166 114	7 074 016	9 030 589	8 209 106
Résultat net	3 532 449	3 831 970	3 278 775	3 263 277	2 279 599
Capacité d'autofinancement	8 014 464	8 135 170	8 269 200	8 883 599	7 575 888
Production /Effectif (Productivité)	3 086	3 136	3 215	3 320	3 468
Valeur ajoutée /Effectif (La richesse)	1 135	1 249	1 335	1 659	1 508
En pourcentage					
Résultat net/Production	9,37%	7,97%	6,48%	6,12%	4,09%
Valeur ajoutée/Production	52,98%	53,07%	51,64%	55,57%	51,89%
Excédent brut d'exploitation/Production	19,02%	16,98%	13,97%	16,94%	14,73%
Capacité d'autofinancement/Production	21,26%	16,92%	16,33%	16,66%	13,60%

La productivité a connu une augmentation en passant d'un montant de 3 320 milliers de DA à un montant de 3 468 milliers de DA enregistré en 2021.

En revanche, la richesse créée par personne a connu une petite diminution en enregistrant un montant de 1 800 milliers de DA contre un montant de 1 845 milliers de DA enregistré en 2020.



GCB EN PHOTOS



ininauguration de la nouvelle structure engineering à bordj el kifan



ininauguration de nouveau Siege DTC à Hassi R'mel



Campagne de vaccination contre le virus Covid-19





Innauguration d'une nouvelle direction préfabriqués à Hassi R'mel



Signature du contrat de Sponsoring GCB/Magra



crèche d'enfant (GCB)



www.gcb.dz

RAPPORT ANNUEL 2021

DES HOMMES... UN MÉTIER... UNE PASSION.

SOCIÉTÉ NATIONALE DE GÉNIE-CIVIL & BÂTIMENT

GCB Spa, Filiale du Groupe SONATRACH

Prolongement Boulevard de l'ALN, B.P 110, Boumerdès Ville, 35000

Tél.: 024 79 76 88 - Fax: 024 79 76 75 E-mail : contact@gcb.dz

© GCB - Conception: Cellule Communication 2022

SOMMAIRE

I- PRESENTATION DE GCB	02
II- STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DE GCB	06
III- VOLET PRODUCTION	08
IV- VOLET RESSOURCES HUMAINES	12
V- VOLET INVESTISSEMENTS / FINANCEMENT	14
VI- VOLET FINANCES	17
VII- ANNEXES	26

I – PRESENTATION DE GCB :

I-1- Création de GCB :

La Société Nationale de Génie Civil et Bâtiment par abréviation GCB est une Société issue de la restructuration de Sonatrach, créée par décret N°81.173 et érigée en Société Par Actions le 12 Juillet 1998 avec un capital social de 25 000 000 000 DA entièrement détenus par Sonatrach.

Coordonnées du Siège Social :

- ✚ Adresse : Prolongement du boulevard de l'ALN, BP 110 Boumerdes ville 35000.
- ✚ Tél. : 024-79-77-09 / Fax 024-79-76-75.
- ✚ Email : contact@gcb.dz
- ✚ Site Web: **www.gcb.dz**

 Registre de commerce N°35/00 – 0722946B00 du 30/05/2019.

I-2- Les activités de GCB :

Engineering et Procurement :

- Etudes d'Engineering dans le domaine Pétrolier & Gazier :
Pipeline, Stations de pompage, Stations de compression, stations de déshuilage, Raccordement de puits et manifolds, Les EPF (Early Production Facility), FEED (Front End Engineering Design), Pipe-rack, Bacs de stockage...
- Procurment de tous les incorporables nécessaires au fonctionnement des installations industrielles ;
- Etudes d'Engineering allant de la conception jusqu'aux études d'exécution en BTPH ;
- Management de projet et Maîtrise d'œuvre.

Pipeline :

- Ouverture de l'emprise, piste de service, ouverture de la tranchée ;
- Cintrage, soudage, mise en fouille et points spéciaux ;
- Protection cathodique et essais hydrostatiques ;
- Instrumentation, électricité, système Scada.

Montage, maintenance et exploitation industrielle :

- Montage mécanique des infrastructures pétrolières et gazières (EPF, station de pompage, station d'injection d'eau, séparateur tri-phasique, station de compression, station de déshuilage...) ;
- Maintenance des équipements Industriels (Revamping) ;
- Exploitation Industrielle.

Construction Mécanique, Chaudronnerie et Charpente Métalliques :

- Fabrication des éléments sous pression (gares racleurs, potence & chariot, séparateur tri-phasique, tête de cheval (chevalet de pompage) ...),
- Fabrication et montage des équipements chaudronneries (Bac de stockage, système anti-incendie, système de refroidissement, piping...),
- Fabrication et montage d'infrastructures diverses en charpente métallique (Bâtiments, hangars, ateliers...),

Génie Civil industriel :

- La topographie d'exécution, le béton armé tout type et les travaux de bâtiment ainsi que les constructions industrielles.

Travaux Publics, Bâtiment et Hydraulique (BTPH) :

- Grands Travaux de terrassement ;
- Le Génie Civil Ferroviaire ;
- Autoroutes, Voies express, Aéroports et Pistes d'atterrissage ;
- Réalisation des routes toutes catégories et Réhabilitation des réseaux routiers ;
- Bâtiment socio-professionnel, Bâtiment industriel et Base de vie ;
- Station de dessalement d'eau de mer, Station d'épuration et traitement des eaux ;
- Réservoirs de grandes capacités ;
- Transfert d'eau à travers la pose de conduites de grandes dimensions.

I-3- Les Principaux Clients de GCB

- SONATRACH et ses Filiales,
- Les Associés de SONATRACH (SH/AAC, SH/BP/EQUINOR, SH/FCP, G.TIM, GRN, G.TFT, G.Touat Gaz, G.Bir Sbaa...),
- Les Entrepreneurs Internationaux (Petrofac, JGC, KBR, TECHNICAS REUNIDAS, Larsen & Toubrou Algérie...),
- Les Administrations (ANESRIF, EVNH, DTP, ONA, ADA...).

I-4- Les Ressources de GCB

- **Les hommes**

L'un des grands atouts sur lequel GCB compte, réside en ses hommes qui ont acquis un savoir-faire et une capacité d'adaptation qui les prédispose à répondre à tous les enjeux de la construction. GCB emploie actuellement en moyenne, 16 000 travailleurs dont plus de 1 000 ingénieurs dans différentes spécialités.

- **Le Matériel de GCB**

GCB dispose d'un parc conséquent de plus de 3 500 engins lourds et matériels stratégiques en modernisation progressive qui donne à la Société une grande autonomie d'action.

II – STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DE GCB :

GCB envisage de consolider sa position sur le marché en diversifiant ses activités d'une part et son portefeuille client d'autre part. La situation économique actuelle de part le monde nous impose d'être très attentifs aux attentes de nos clients, ainsi qu'aux opportunités du marché et les Orientations des pouvoirs publics et de la hiérarchie du Groupe SONATRACH visant à promouvoir d'avantage l'outil national. A ce titre, GCB vise sur les prochaines années à :

- o Développer d'avantage le partenariat ou le groupement avec les grandes sociétés internationales de renommée en EPC pour la réalisation des projets complexes et présenter des offres avantageuses pour maximiser la partie Dinar Algérien,
- o La poursuite du développement de l'activité Engineering et Procurement pour élargir les périmètres de service vers les activités intégrées « EPC », notamment dans les domaines :
 - Oil & Gas : Pipeline, Stations de pompage, Stations de compression, stations de déshuilage, Centre de traitement d'huile, EPF (Early Production Facility), FEED (Front End Engineering Design), Pipe-rack, Bacs de stockage...
 - Le traitement d'eau et l'environnement (Stations de dessalement d'eau de mer, Stations d'épuration, Stations de traitement des eaux usées ...)
 - Les énergies renouvelables (Energie solaire).
- o Le développement et la structuration de l'activité management des prestations externalisées et l'accompagnement des sous-traitants afin :
 - D'augmenter la capacité de production à travers la pénétration de nouveaux segments d'activités,
 - D'honorer les exigences clients tout en respectant les délais de réalisation,

- De se concentrer sur les activités ayant une forte valeur ajoutée
- o La diversification du plan de charge par le développement d'autres activités dans d'autres secteurs, pour augmenter ses parts de marché en dehors du domaine Oil & Gas tels que la construction préfabriquée, les stations de dessalement d'eau de mer, les voies ferrées, les autoroutes...
- o L'engagement dans une démarche de mise en place d'un système de management santé et sécurité au travail répondant aux exigences de la norme ISO 45001v 2018.

III- Volet Production

Le plan de charge actualisé dans le présent PMTE 2023 – 2027 est engendré en grande partie par le marché du secteur des hydrocarbures qui représente en moyenne **60%** du plan de charge de GCB sur la période quinquennale 2023 – 2027.

Le plan de charge dans le secteur des hydrocarbures concerne les travaux de Sonatrach et de ses associés en matière de :

- Etudes d'Engineering dans le domaine Pétrolier & Gazier,
- Travaux de génie civil pétrolier et Raccordement de puits & Manifolds,
- Travaux de réalisation des stations de compression, de pompage, d'injection d'eau et réalisation unité de décarbonatation,
- Travaux de fabrication, installation et exploitation des EPF,
- Travaux de maintenance industrielle (Revamping),
- Travaux de Fabrication et montage des éléments à haute pression
- Travaux de Fabrication et montage d'infrastructures diverses en charpente métallique,
- Travaux de routes, pistes d'atterrissage et voies d'accès aux gisements et aux installations pétrolières,
- Travaux de réalisation des bâtiments industriels (building), Bâtiments administratifs et les bases de vie.

Le plan de charge hors secteur des hydrocarbures concerne :

- Etudes d'Engineering dans le domaine du BTPH,
- La réalisation en groupement des voies ferrées pour le compte ANESRIF,
- La réalisation en groupement des tronçons d'autoroute pour le compte ADA,
- La réalisation des stations de dessalement d'eau de mer pour le compte SH/AEC.

III-1 Production physique :

Evolution de la production physique 2021 - 2027

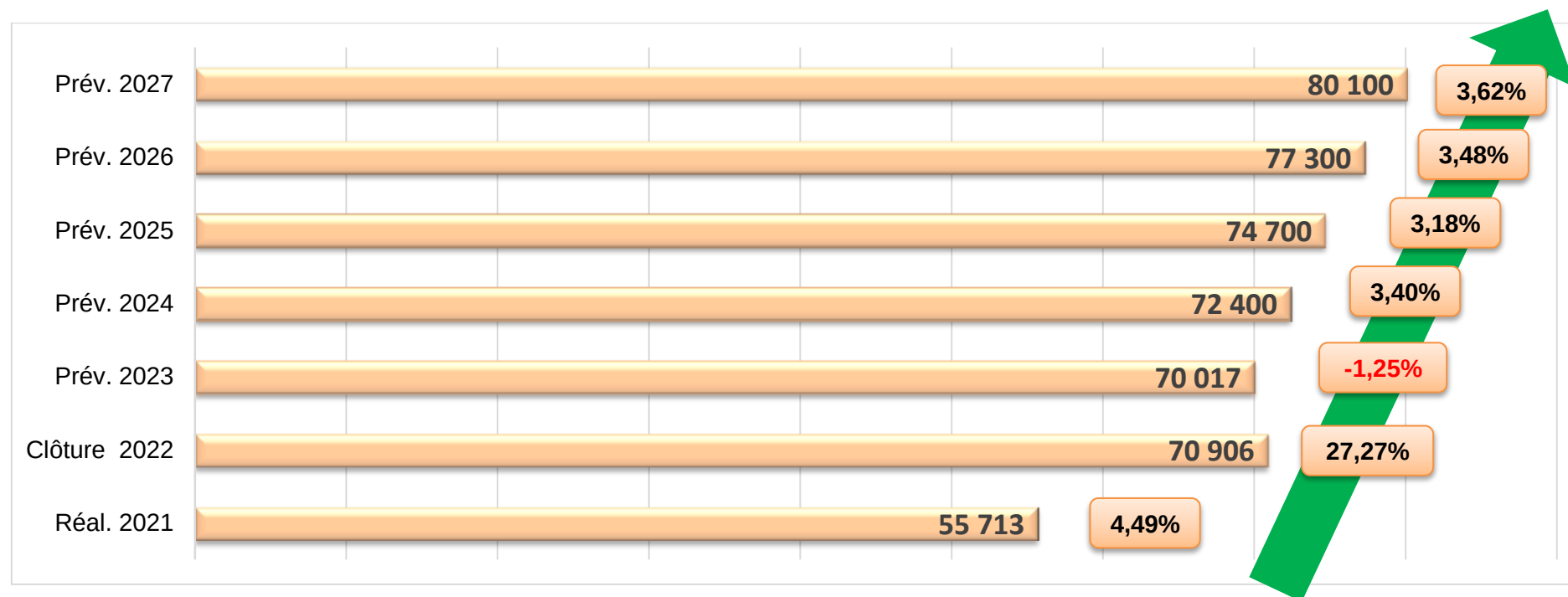
Activités	Unité	Réal. 2020	Réal. 2021	Prév. Initiales 2022	Clôture 2022	Prév. 2023	Prév. 2024	Prév. 2025	Prév. 2026	Prév. 2027
Engineering	HH	182 907	501 994	539 000	639 048	741 048	780 000	975 000	998 000	1 120 000
Grand Terrassement	m ³	4 845 647	3 430 841	1 202 225	3 526 578	1 688 023	1 891 724	2 657 114	2 340 674	1 677 828
Génie Civil (Béton armé)	m ³	44 797	76 925	58 834	88 314	60 859	88 000	75 000	89 000	110 000
Bâtiment (Surfaces bâties)	m ²	49 180	57 439	63 699	58 757	67 875	63 333	72 000	64 000	40 000
Voie ferrée	ML	38 219	35 350	18 136	18 462	42 250	59 500	68 000	75 000	45 000
Route et piste d'atterrissage	m ²	3 872 648	3 262 012	1 024 483	2 724 320	2 386 198	2 265 596	4 552 294	4 919 725	6 165 138
Pipe-line (Travaux de canalisation)	ML	483 900	305 511	286 642	357 056	166 826	227 721	219 206	190 692	230 000
Maintenance Industrielle	H	0	450 821	429 936	805 551	823 227	451 268	645 000	755 000	950 000
Eléments préfabriqués (Béton armé)	m ³	0	0	12 000	12 932	13 216	14 000	14 500	15 000	15 500
Fabrication et Montage Charpente métallique	T	9 314	4 575	5 288	4 276	3 901	4 500	5 100	5 600	6 200
Fabrication Elément à haut pression	U	0	0	65	65	88	100	110	115	120
Production Agrégats	T	808 026	859 282	765 283	683 873	755 027	864 543	900 000	950 000	1 000 000

III-2 Production valorisée :

Evolution de la production valorisée 2021 - 2027

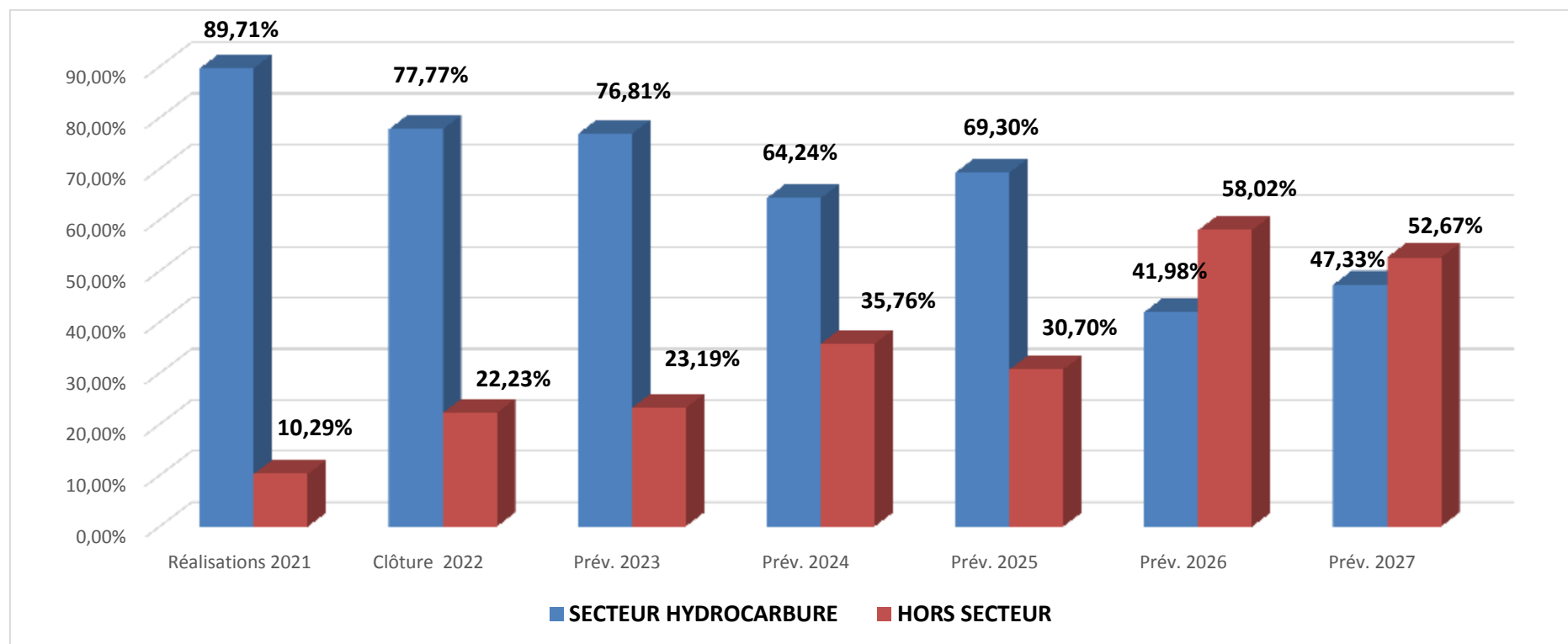
X 1 000 000 DA

DESIGNATION	Réalisations 2021	Clôture 2022	Prév. 2023	Prév. 2024	Prév. 2025	Prév. 2026	Prév. 2027
PRODUCTION	55 713	70 906	70 017	72 400	74 700	77 300	80 100
EVOLUTION ANNEES N/N-1		27,27%	-1,25%	3,40%	3,18%	3,48%	3,62%



Evolution des taux de la production dans le secteur des hydrocarbures et hors secteur des hydrocarbures :

	Réalisations 2021	Clôture 2022	Prév. 2023	Prév. 2024	Prév. 2025	Prév. 2026	Prév. 2027
SECTEUR HYDROCARBURE	89,71%	77,77%	76,81%	64,24%	69,30%	41,98%	47,33%
HORS SECTEUR DES HYDROCARBURES	10,29%	22,23%	23,19%	35,76%	30,70%	58,02%	52,67%



Le détail des prévisions de production par projet sur la période 2024 - 2027 est donné en annexe.

IV- Volet Ressources Humaines :

En raison d'un environnement concurrentiel et afin de garantir une allocation optimale de compétence pour accompagner la Société dans son développement, la politique de la Société converge vers :

- Un plan de recrutement adapté pour attirer les compétences,
- Une gestion des compétences favorisant l'émergence de jeunes cadres aptes à prendre des responsabilités au sein des différents segments d'activité de la Société,
- L'amélioration de son système de rémunération qui récompense la contribution de ses salariés et assure une reconnaissance des performances individuelles et collectives,
- L'établissement des plans de formation adéquat à l'externe pour le personnel (Engineering, Procurement, management de projets...),
- La mise en place d'un système de gestion des carrières professionnelles,

Les prévisions des effectifs pour la période 2023 - 2027 ont été arrêtées en fonction des besoins du plan de production et de la nature des activités.

Ainsi, la masse salariale prévue sur la période 2023 - 2027 représente en moyenne un taux de 26,63% par rapport à la production.

En matière de formation, il est prévu d'axer toujours les efforts notamment en direction du personnel opérationnel pour améliorer ses performances ainsi que l'accompagnement du développement des nouvelles activités dans le domaine Oil and Gas, le traitement d'eau et les énergies renouvelables.

Le coût des actions de la formation, prévu sur la période 2023 - 2027 représente en moyenne 0,42% de la masse salariale.

Etat des effectifs

	Réalisations 2021	Clôture 2022	Prév. 2023	Prév. 2024	Prév. 2025	Prév. 2026	Prév. 2027
Permanents	3 235	3 005	2 895	2 767	2 655	2 519	2 381
Cadres	694	701	692	680	659	644	616
Maitrise	1 437	1 371	1 291	1 200	1 138	1 048	975
Exécution	1 104	933	912	887	858	827	790
Temporaires	12 831	13 863	12 360	12 560	13 000	13 300	13 600
Total	16 066	16 868	15 255	15 327	15 655	15 819	15 981

Masse salariale

X 1 000 DA

Nature	Réalisations 2021	Clôture 2022	Prév. 2023	Prév. 2024	Prév. 2025	Prév. 2026	Prév. 2027
MASSE SALARIALE	19 705 462	20 526 018	18 391 954	19 298 944	19 802 223	20 567 211	21 681 148

Formation

Formation	Réalisations 2021		Clôture 2022		Prév. 2023		Prév. 2024		Prév. 2025		Prév. 2026		Prév. 2027	
	Effec	Coût 10 ³ DA	Effec	Coût 10 ³ DA	Effec	Coût 10 ³ DA	Effec	Coût 10 ³ DA	Effec	Coût 10 ³ DA	Effec	Coût 10 ³ DA	Effec	Coût 10 ³ DA
Formation	243	22 871	528	65 435	457	78 027	460	81 875	470	84 010	475	87 255	479	91 981

V- Volet Investissements / Financement :

V-1- Investissements :

Le programme d'investissements tracé pour la période 2023 - 2027 par GCB représente un taux moyen de **9,50%** par rapport à la production. Ces investissements continuent de découler de la politique de GCB de renouvellement et de développement de notre parc matériel en vue d'accompagner le développement de la Société dans ses nouvelles activités et de pouvoir répondre au plan de charge quinquennal dominé par les activités suivantes :

➤ Pipeline, Construction mécanique et Maintenance industrielle	14,35%,
➤ Construction métallique et fabrication éléments à haute pression :	05,85%,
➤ Génie Civil pétrolier, Génie civil Hydraulique et travaux de Bâtiment :	45,42%,
➤ Route et Autoroute :	15,79%,
➤ Travaux de voie ferrée et grand terrassement :	14,05.

Ce programme d'investissements porte essentiellement sur :

- L'acquisition du matériel et équipement pour le montage mécanique des infrastructures pétrolières et gazières, la fabrication et le montage des équipements à haute pression et les travaux de pipeline et les installations de surface,
- Le renouvellement des équipements de production, le matériel roulant et le petit outillage,
- La construction et l'aménagement d'infrastructures pour GCB,
- L'acquisition et le renouvellement des moyens communs pour équiper les infrastructures des différentes structures de la Société.

Plan d'investissements quinquennal 2023 - 2027

X 1 000 DA

Rubrique	Réalisations 2021	Clôture 2022	Prév. 2023	Prév. 2024	Prév. 2025	Prév. 2026	Prév. 2027	Total 2023/2027
Matériel de production	686 264	0	0	600 000	1 000 000	342 000	690 000	2 632 000
Matériel stationnaire	277 752	1 120 160	1 055 500	605 000	547 000	1 200 000	190 000	3 597 500
Matériel de levage et manutention	10 403	89 833	228 000	301 000		364 000		893 000
Matériel roulant	69 570	374 696	257 000	1 355 000	1 305 000	855 000	1 030 000	4 802 000
Equipements	156 937	197 364	424 320	540 000	920 000	800 000	1 250 000	3 934 320
Pièces immobilisées	198 994	0	0					0
Fabrication Citerne de stockage	28 060	51 304	0	50 000	50 000	100 000	100 000	300 000
Rénovation du Matériel	555 517	682 985	648 688	550 000	550 000	600 000	800 000	3 148 688
Infrastructures	870 161	2 262 837	3 705 941	1 550 000	1 400 000	1 800 000	2 200 000	10 655 941
Matériel informatique y compris Logiciels	93 862	307 316	68 350	60 000	170 000	80 000	300 000	678 350
Cabine saharienne	106 262	538 630	499 350	450 000	500 000	600 000	600 000	2 649 350
Autres investissements Moyens Communs	110 816	402 677	272 503	350 000	350 000	500 000	800 000	2 272 503
TOTAL	3 164 598	6 027 802	7 159 652	6 411 000	6 792 000	7 241 000	7 960 000	35 563 652

Le détail de ces investissements par article est donné en annexe.

V-2- Financement :

Les prévisions de paiement des investissements retenus dans le plan quinquennal 2023 – 2027 seront comme suit :

- Une partie représentant un taux moyen de **35%** sera financée par le recours aux crédits bancaires (CMT).
- Le reste représentant, un taux moyen de **65%** sera financé par les fonds propres de la Société.

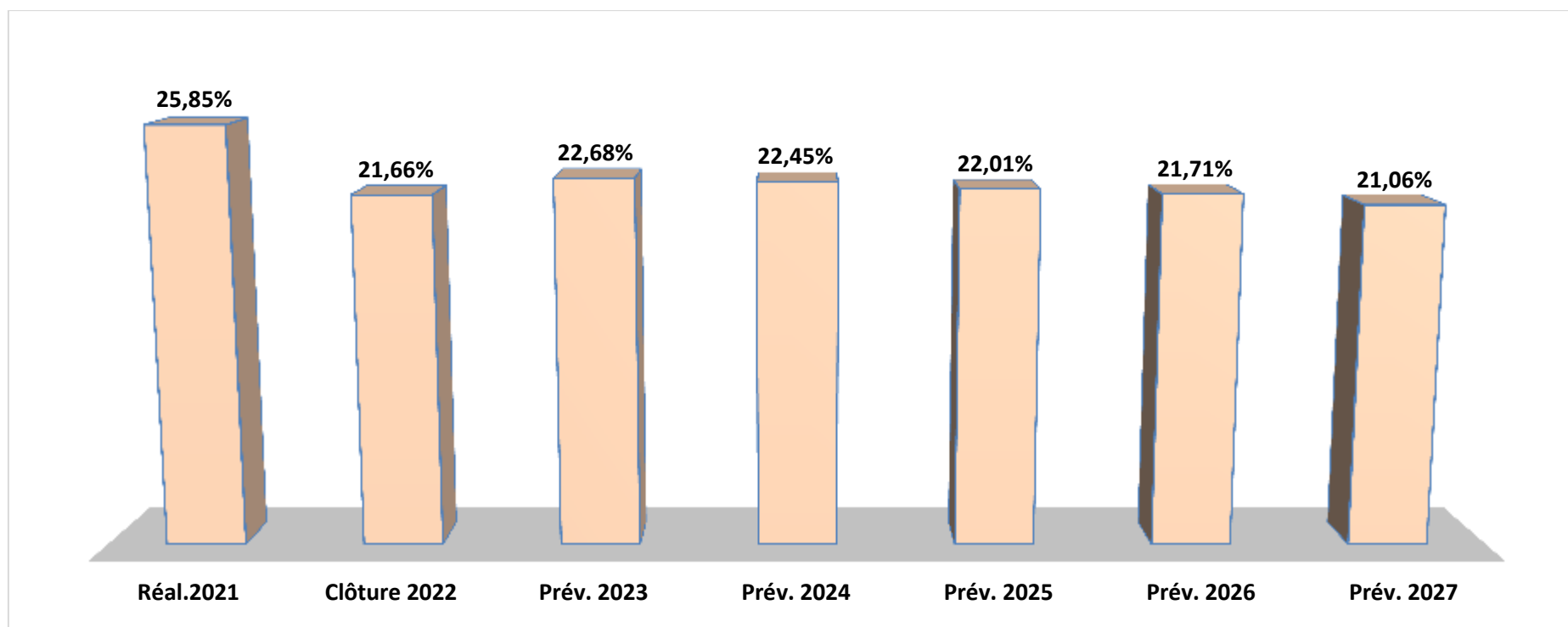
Le recours au financement par des crédits bancaires à moyens terme d'une petite partie seulement des investissements à raison de 35%, ceci pour diminuer les charges financières relatifs aux intérêts sachant que GCB prévoit aussi le recours aux crédits bancaires pour financer le procurement.

VI- Volet Finances :

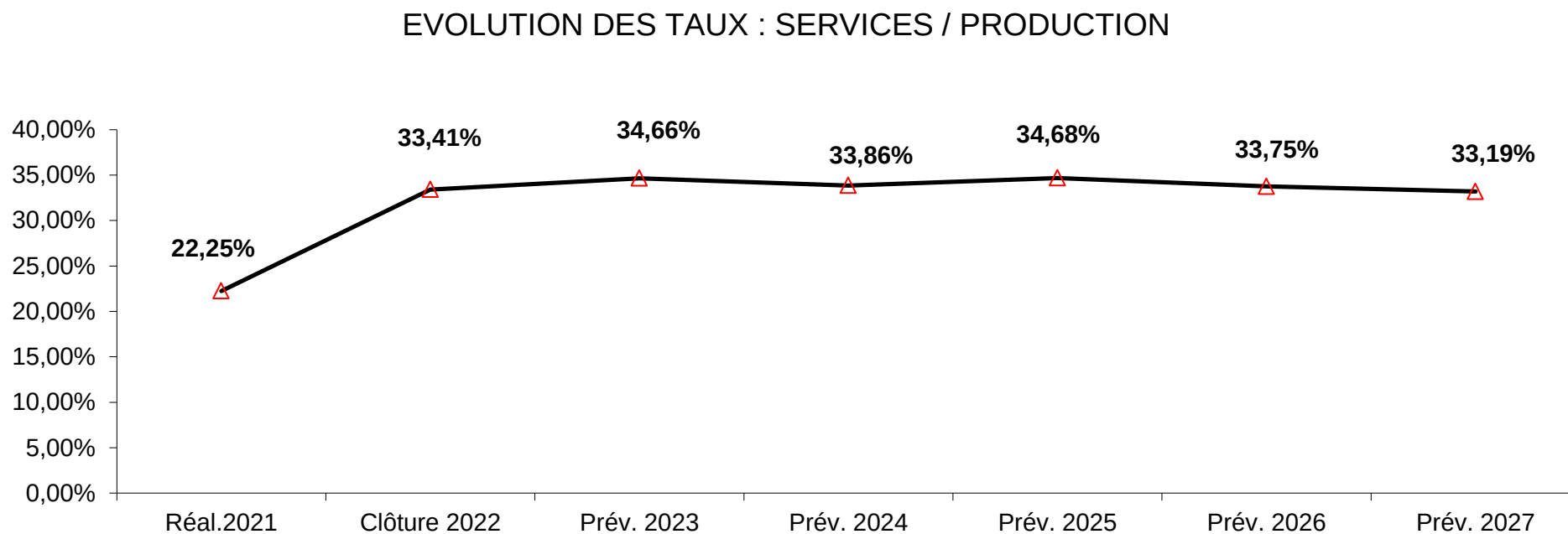
VI-1- Charges :

Les consommations de matières liées directement à la nature des travaux, représentent en moyenne un taux de **21,95%** par rapport à la production durant la période 2023 - 2027.

EVOLUTION DES TAUX : ACHATS CONSOMMES / PRODUCTION



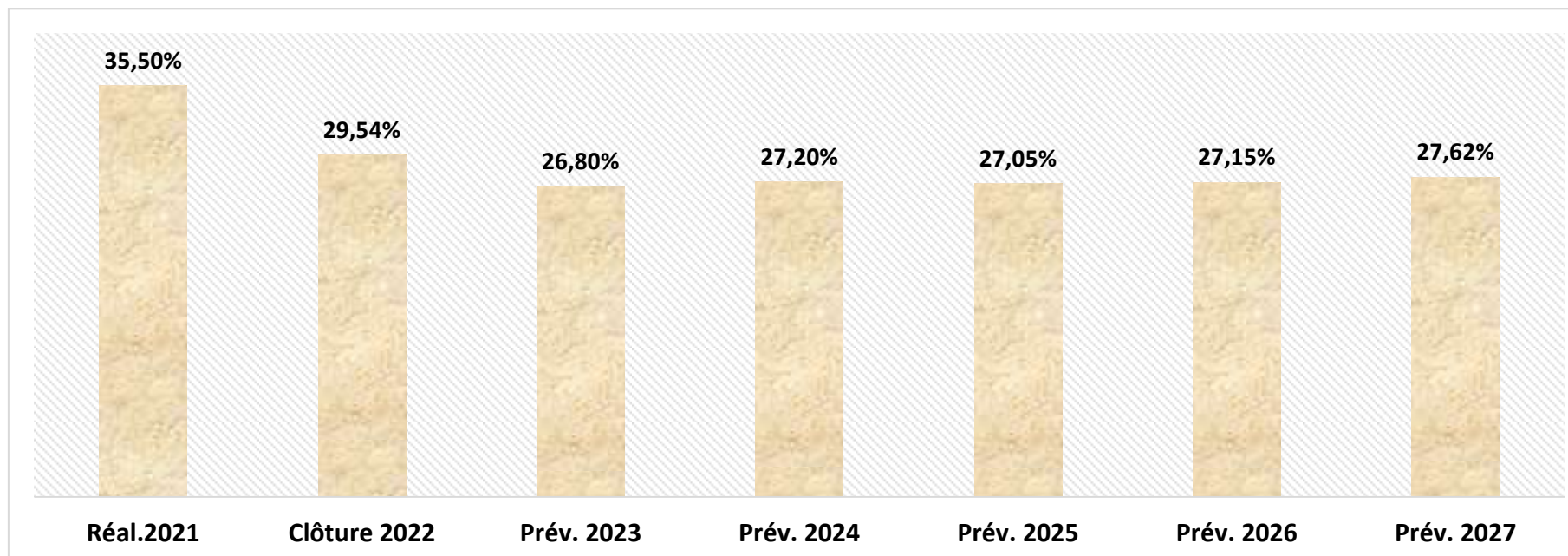
Les services représentent en moyenne un taux de **34,01%** de la production sur la période 2023 - 2027.



Ces consommations intermédiaires laissent dégager un taux de productivité valeur ajoutée/production qui avoisine une moyenne de **44,04%** par rapport à la production sur la même période.

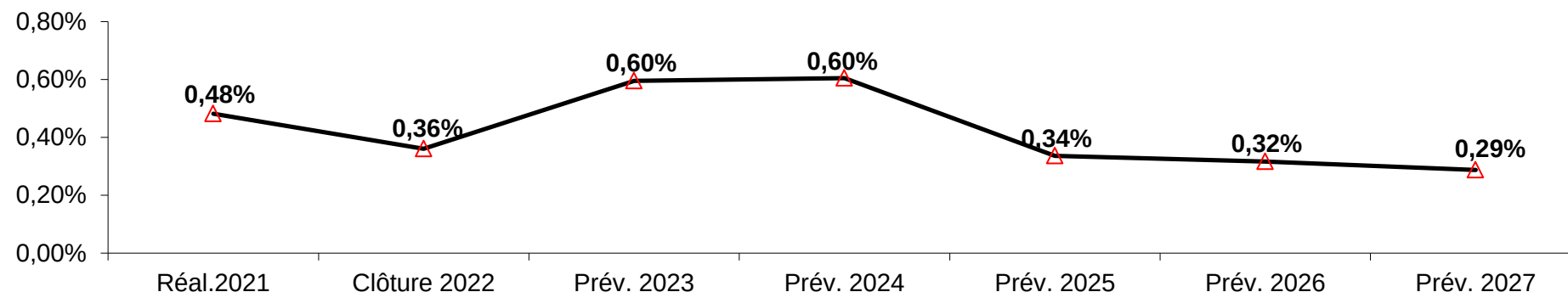
Les charges de personnel représentent en moyenne **27,18%** de la production sur la période quinquennale.

EVOLUTION DES TAUX : CHARGES DE PERSONNEL / PRODUCTION



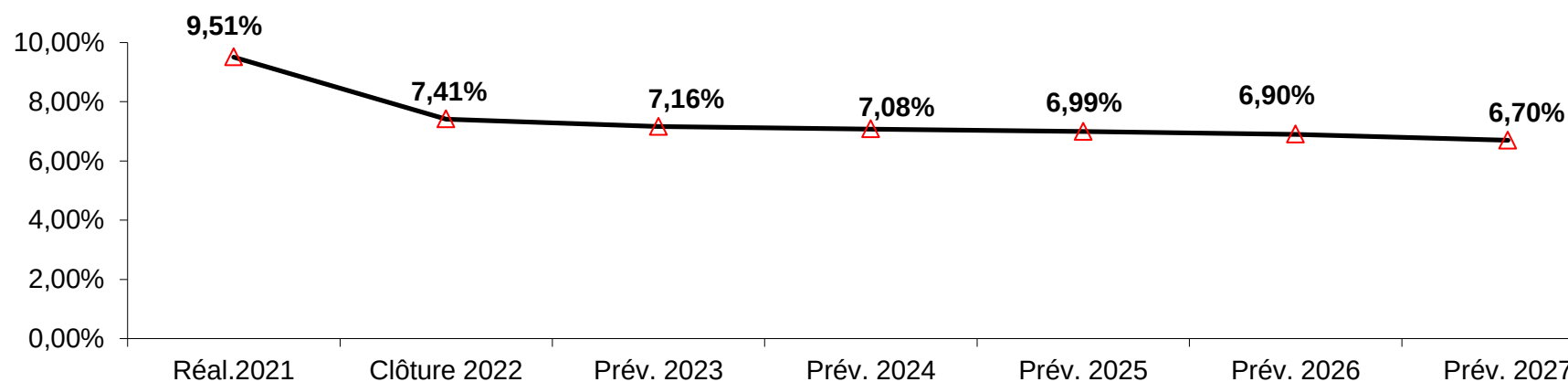
Les charges financières englobent les intérêts relatifs aux échéanciers de remboursement des dettes d'investissements, ils représentent en moyenne **0,42%** de la production.

EVOLUTION DES TAUX : CHARGES FINANCIERES / PRODUCTION



Les dotations aux amortissements, provisions et perte de valeurs représentent en moyenne **6,96%** de la production.

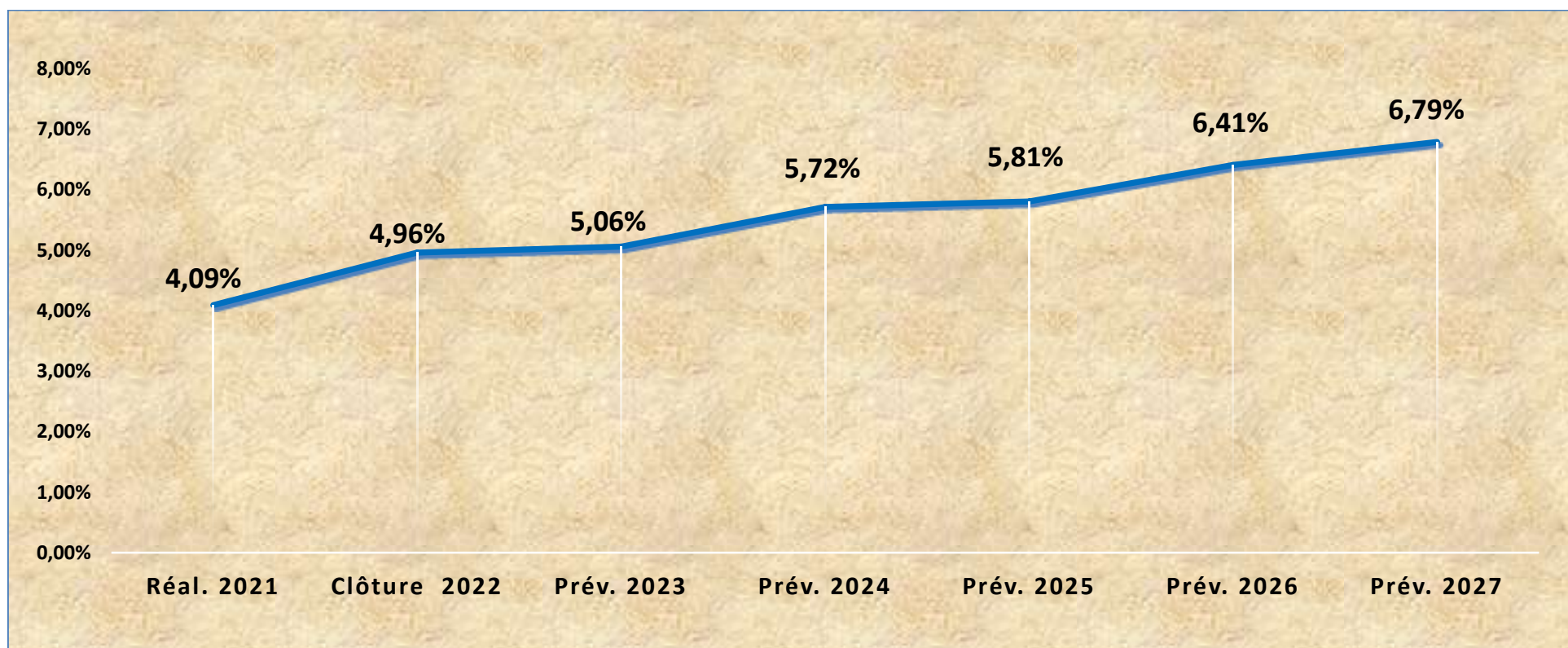
EVOLUTION DES TAUX : AMORTISSEMENTS / PRODUCTION



VI-3- Résultats Nets :

Les résultats nets représentent une moyenne annuelle de **5,98%** par rapport à la production sur la période quinquennale 2023 - 2027. Ce taux de marge est affecté par l'augmentation de la matière, du procurement et les services.

EVOLUTION TAUX : RESULTAT NET / PRODUCTION



COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

X 1 000 DA

Cpt	Désignations	Réalisations 2021	Clôture 2022	Prév. 2023	Prév. 2024	Prév. 2025	Prév. 2026	Prév. 2027
70	Vente de produits et de services	53 159 881	66 998 603	66 123 015	68 800 000	71 000 000	72 900 000	75 000 000
72	Variation stocks produits finis et en cours	981 074	1 185 120	852 088	1 000 000	1 200 000	1 300 000	1 400 000
73	Production immobilisée	1 572 515	2 722 723	3 042 068	2 600 000	2 500 000	3 100 000	3 700 000
	I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	55 713 470	70 906 446	70 017 171	72 400 000	74 700 000	77 300 000	80 100 000
60	Achats consommés	14 403 712	15 357 213	15 878 748	16 253 200	16 440 000	16 781 656	16 870 000
61/62	Services extérieurs et autres services	12 398 382	23 691 750	24 267 924	24 515 313	25 905 253	26 088 000	26 585 000
	II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE	26 802 094	39 048 964	40 146 672	40 768 513	42 345 253	42 869 656	43 455 000
	III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION	28 911 376	31 857 482	29 870 499	31 631 487	32 354 747	34 430 344	36 645 000
63	Charges de personnel	19 776 874	20 944 916	18 767 300	19 692 800	20 206 350	20 986 950	22 123 620
64	Impôts, taxes et versements assimilés	925 396	890 508	892 890	933 960	971 100	1 082 200	1 241 550
	IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	8 209 106	10 022 059	10 210 309	11 004 727	11 177 297	12 361 194	13 279 830
75	Autres produits opérationnels	938 891	282 893	58 169	123 541	135 000	86 967	83 751
65	Autres charges opérationnelles	430 989	242 037	240 387	192 750	205 992	435 000	708 522
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	5 296 289	5 257 046	5 012 135	5 123 649	5 223 000	5 333 596	5 364 474
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions	100 687	16 925	0	0	0	0	0
	V - RESULTAT OPERATIONNEL	3 521 406	4 822 794	5 015 955	5 811 869	5 883 305	6 679 565	7 290 585
76	Produits financiers	3 721	61	0	0	0	0	0
66	Charges financières	268 451	255 507	416 827	437 633	251 141	244 504	230 006
	VI - RESULTAT FINANCIER	-264 730	-255 446	-416 827	-437 633	-251 141	-244 504	-230 006
	VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS	3 256 676	4 567 348	4 599 128	5 374 236	5 632 164	6 435 061	7 060 579
	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	1 051 656	1 050 490	1 057 800	1 236 074	1 295 398	1 480 064	1 623 933
	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	-74 579	0	0	0	0	0	0
	VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	2 279 599	3 516 858	3 541 329	4 138 162	4 336 766	4 954 997	5 436 646

EVOLUTION DES PRINCIPAUX AGREGATS DE GESTION

	Réalisations 2021	Clôture 2022	Prév. 2023	Prév. 2024	Prév. 2025	Prév. 2026	Prév. 2027
	En milliers de DA						
Production de l'exercice	55 713 470	70 906 446	70 017 171	72 400 000	74 700 000	77 300 000	80 100 000
Valeur ajoutée	28 911 376	31 857 482	29 870 499	31 631 487	32 354 747	34 430 344	36 645 000
Excédent brut d'exploitation	8 209 106	10 022 059	10 210 309	11 004 727	11 177 297	12 361 194	13 279 830
Résultat net	2 279 599	3 516 858	3 541 329	4 138 162	4 336 766	4 954 997	5 436 646
Investissements	3 164 598	6 027 802	7 159 652	6 411 000	6 792 000	7 241 000	7 960 000
Production /Effectif (productivité)	3 468	4 204	4 590	4 724	4 772	4 887	5 012
Valeur ajoutée /Effectif (la richesse)	1 800	1 889	1 958	2 064	2 067	2 177	2 293
	En pourcentage						
Résultat net/Production	4,09%	4,96%	5,06%	5,72%	5,81%	6,41%	6,79%
Valeur ajoutée/Production	51,89%	44,93%	42,66%	43,69%	43,31%	44,54%	45,75%
Excédent brut d'exploitation/Production	14,73%	14,13%	14,58%	15,20%	14,96%	15,99%	16,58%
Investissements/Production	5,68%	8,50%	10,23%	8,85%	9,09%	9,37%	9,94%

BILANS PREVISIONNELS

X 1 000

DESIGNATIONS	Réalisations 2020	Clôture 2021	Prév. 2022	Prév. 2023	Prév. 2024	Prév. 2025	Prév. 2025
IMMOBILISATIONS NETTES	32 059 010	34 365 874	36 009 408	38 021 497	39 550 123	41 003 842	42 000 870
AUTRES ACTIFS IMMOBILISES	2 702 154	2 990 125	2 650 125	2 065 897	1 795 000	1 650 000	1 795 000
ACTIF NON COURANT	34 761 164	37 355 999	38 659 533	40 087 394	41 345 123	42 653 842	43 795 870
STOCKS ET ENCOURS	4 132 548	4 123 456	4 290 128	4 250 154	4 230 125	4 050 214	4 020 125
CLIENTS	31 260 488	32 228 646	32 571 515	33 205 458	34 091 600	34 845 279	35 184 748
AUTRES CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES	3 634 929	3 510 185	3 612 547	3 759 917	3 389 515	3 030 458	3 180 985
DISPONIBILITES ET ASSIMILES (TRESORERIE)	5 916 958	3 967 176	4 073 736	3 501 185	3 864 598	4 360 943	5 799 832
ACTIF COURANT	44 944 923	43 829 463	44 547 926	44 716 714	45 575 838	46 286 894	48 185 690
TOTAL ACTIF	79 706 087	81 185 462	83 207 459	84 804 108	86 920 961	88 940 736	91 981 560
FOND SOCIAL	8 160 000	8 160 000	8 160 000	8 160 000	8 160 000	8 160 000	8 160 000
PRIMES ET RESERVES	20 402 622	23 635 899	25 820 623	28 377 811	31 573 749	35 492 853	39 526 573
RESULTAT NET	3 263 277	2 307 784	2 587 188	3 690 583	3 949 104	4 213 720	4 983 736
AUTRES CAPITAUX PROPRES-REPORT A NOUVEAU	1 962 091	1 962 091	1 962 091	1 962 091	1 962 091	1 962 091	1 962 091
TOTAL CAPITAUX PROPRES	33 787 990	36 065 774	38 529 902	42 190 485	45 644 944	49 828 664	54 632 400
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES	6 901 774	5 257 064	4 887 420	4 966 049	4 733 068	4 435 887	4 683 436
PROVISIONS NON COURANTES	4 997 587	4 725 487	3 945 852	3 739 724	3 478 521	3 006 321	2 425 478
AUTRES DETTES (MOYEN ET LONG TERME)	3 127 698	3 649 290	3 900 458	2 650 458	2 412 721	2 409 264	2 045 210
PASSIF NON COURANT	15 027 059	13 631 841	12 733 730	11 356 231	10 624 310	9 851 472	9 154 124
FOURNISSEURS	17 897 881	18 625 458	18 918 377	18 698 652	18 550 250	18 003 065	17 040 452
AUTES DETTES	12 993 157	12 862 389	13 025 450	12 558 740	12 101 457	11 257 535	11 154 584
PASSIF COURANT	30 891 038	31 487 847	31 943 827	31 257 392	30 651 707	29 260 600	28 195 036
TOTAL PASSIF	79 706 087	81 185 462	83 207 459	84 804 108	86 920 961	88 940 736	91 981 560

PLAN DE FINANCEMENT GLOBAL

X 1 000 DA

	Clôture 2021	Prév. 2022	Prév. 2023	Prév. 2024	Prév. 2025	Prév. 2026
1 - SOLDE A NOUVEAU	5 916 957	3 967 176	4 073 736	3 501 185	3 864 598	4 360 943
<u>DEPENSES :</u>						
CHARGES DU PERSONNEL	18 954 342	17 091 170	17 857 120	18 259 712	19 050 013	19 604 126
DEPENSES GENERALES	221 735	167 867	450 126	400 150	320 152	350 125
IMPÔTS ET TAXES	4 680 425	4 719 878	4 898 475	5 065 887	5 223 220	5 536 448
SOMMES PAYEES AUX FOURNISSEURS	24 266 882	26 705 328	28 850 125	29 550 450	30 001 180	31 220 170
DEPENSES D 'INVESTISSEMENTS	2 421 783	5 012 458	4 526 000	4 642 000	5 069 000	5 120 000
CHARGES FINANCIERES	483 588	317 685	303 842	369 552	399 670	339 506
REMBOURSEMENTS DU PRINCIPAL (CMT)	3 408 748	3 581 345	2 863 271	3 250 282	3 592 030	3 080 451
2- TOTAL GENERAL DES DEPENSES	54 437 503	57 595 731	59 748 959	61 538 033	63 655 265	65 250 826
<u>RECETTES :</u>						
CREANCES DE L'ANNEE	35 528 016	38 860 520	39 908 625	41 640 200	42 890 400	44 870 000
CREANCES ANTERIEURES	15 256 293	15 515 124	16 135 758	17 103 697	17 845 800	18 381 600
AUTRES RECETTES	193 592	192 981	190 125	140 250	120 560	110 115
RECOURS AU CREDIT BANCAIRE A COURT TERME	1 509 822	3 133 666	2 941 900	3 017 300	3 294 850	3 328 000
3- TOTAL GENERAL DES RECETTES	52 487 723	57 702 291	59 176 408	61 901 447	64 151 610	66 689 715
4 - DIFFERENCE ENTRE LES RECETTES ET LES DEPENSES (3-2)	-1 949 780	106 561	-572 551	363 414	496 345	1 438 889
5 - TRESORERIE NETTE (4+1)	3 967 176	4 073 736	3 501 185	3 864 598	4 360 943	5 799 832

Table des matières

Table des matières.

Remerciements.	I
Dédicaces.	II
Liste des abréviations.	III
Liste des figures et tableaux.	IV
Sommaire.	V
Introduction générale.	01

Chapitre I : Approche théorique et Conceptuel de la stratégie d'internationalisation

Introduction du premier chapitre.....	05
Section01 : Généralités sur l'internationalisation	06
1 Définitions des concepts de base :	06
1.1 L'entreprise :	06
1.2 La stratégie	07
1.3 L'internationalisation :	09
1.4 La mondialisation.....	11
1.5 Les firmes multinationales :	12
1.6 La délocalisation :	13
2 Aperçu sur l'internationalisation des PME	14
2.1 Les dimensions de l'internationalisation des PME	14
2.1.1 L'internationalisation mercantile.....	15
2.1.2 L'internationalisation technologique.....	15
2.1.3 L'internationalisation organisationnelle.....	16
3 La théorie de l'internationalisation des PME où « E.I.R.P » :	18

Table des matières

Section 02 : Revue de littérature sur l'internationalisation	19
1 Aperçu théorique sur l'internationalisation	19
1.1 PME entre mondialisation et internationalisation :	20
1.2 L'internationalisation de l'entreprise, diversité des définitions.....	22
1.3 Les dimensions de l'internationalisation des PME	23
1.3.1 L'internationalisation mercantile.....	23
1.3.2 L'internationalisation technologique.....	24
1.3.3 L'internationalisation organisationnelle.....	25
1.4 Les approches théoriques de l'internationalisation des PME.....	26
1.4.1 La théorie behavioriste	26
1.4.2 Le modèle d'Uppsala	27
1.4.2.1 Le cadre théorique du modèle	27
1.4.2.2 Les limites du modèle Uppsala.....	27
1.4.3 Le modèle d'innovation.....	28
1.4.3.1 Le cadre théorique du modèle d'innovation.....	28
1.4.3.2 Les limites du modèle Innovation	29
1.4.4 La théorie des ressources et compétences	29
1.4.4.1 Le cadre théorique de l'approche des ressources et compétences.....	30
1.4.4.2 Les limites du modèle des compétences.....	31
1.4.5 La théorie des réseaux	31
1.4.5.1 Le cadre théorique de l'approche des réseaux.....	32
1.4.5.2 Les limites du modèle des réseaux	32
1.4.6 La théorie éclectique.....	33
1.4.6.1 Le cadre théorique de l'approche éclectique	33
1.4.7 Les avantages spécifiques d'une firme.....	33
1.4.8 Les avantages spécifiques des pays.....	34

Table des matières

1.5	Les avantages de l'internalisation.....	35
1.6	Les limites du modèle OLI.....	35
1.7	La théorie des entreprises nouvellement internationales (ou international new venture)	36
1.7.1	Le cadre théorique du modèle	36
1.7.2	Les limites du modèle international new venture.....	39
1.7.3	L'analyse de la pensée critique des théories et choix de l'approche théorique de la recherche	39
1.8	Les formes d'internationalisation des entreprises	40
1.8.1	L'internationalisation forcée	40
1.8.1.1	L'internationalisation par changement du tracé des frontières nationales	40
1.8.1.2	L'internationalisation suite à la délocalisation du principal client à l'étranger.....	40
1.8.1.3	L'internationalisation virtuelle	41
1.8.1.4	L'internationalisation par stratégie.....	42
1.8.1.5	Les stratégies sans engagement en Capital.....	42
1.8.1.6	Les stratégies avec engagement en Capital	42
1.8.1.7	Les stratégies de représentation à l'étranger	43
1.8.1.8	Les stratégies d'implantation à l'étranger	43
1.8.1.9	La sous-traitance internationale.....	44
1.8.2	Les alliances stratégiques	45
Section 03 Les atouts et obstacles de l'internationalisation		46
1	Les atouts et obstacles de l'internationalisation	46
1.1	Les raisons d'internationalisation des entreprises	46
1.1.1	L'ouverture d'un large champ d'opportunités.....	46
1.1.2	Les raisons stratégiques	46
1.1.3	Raisons liées aux marchés	47
1.1.4	Les facteurs industriels	48

Table des matières

1.1.5 Les facteurs d'opportunité	49
1.1.6 Les facteurs d'opportunité.....	49
1.2 Facteurs de succès de l'internationalisation des PME.....	50
1.2.1 Les facteurs liés à l'environnement interne de la PME.....	51
1.2.1.1 Ressources en compétences.....	51
1.2.1.2 Avantages concurrentiels de l'entreprise.....	53
1.2.1.3 Capacité de production	55
1.2.1.4 Capacité de recherche et développement (R&D)	56
1.2.1.5 Capacité de financement.....	57
1.2.2 Les facteurs liés à l'environnement externe de la PME	58
1.2.2.1 Possession d'informations stratégiques.....	58
1.2.2.2 Les mesures d'accompagnements gouvernementaux.....	59
1.2.2.3 Accès aux ressources premières	60
1.2.2.4 Situation macroéconomiques du pays d'origine.....	60
1.3 Les obstacles de l'internationalisation.....	61
1.3.1 Les obstacles liés à l'environnement interne de la PME.....	62
1.3.2 Les obstacles liés à l'environnement externe de la PME	64
Conclusion :	68

Chapitre II : Les Stratégies et Marchés d'Internationalisation

Introduction :	69
Section 01 : Stratégies et modalités d'internationalisation.....	70
1 Stratégies et modalités d'internationalisation.....	70
1.1 Stratégie internationale.....	70
1.2 Stratégie multidomestique	70
1.3 Stratégie globale	70
1.4 Stratégie transnationale	71

Table des matières

2	Les modalités d'internationalisation.....	72
2.1	L'exportation.....	72
2.2	L'exportation directe.....	72
2.3	L'exportation indirecte.....	73
2.4	L'exportation associée.....	74
2.4.1	Les transferts internationaux de technologies.....	75
2.4.1.1	La licence internationale.....	75
2.4.1.2	La franchise internationale.....	76
2.4.2	Les investissements directs à l'étranger.....	77
3	Approche « behavioriste ».....	79
3.1	Ancrage théorique.....	79
3.2	Application au processus de STS.....	81
3.3	Apports et limites de l'approche « behavioriste ».....	84
4	Approche « par les ressources ».....	84
4.1	Ancrage théorique Partant des travaux de Penrose (1959).	84
4.2	Application au processus de STS.....	85
4.3	Apports et limites de l'approche « par les ressources ».....	89
5	Approche « par les réseaux ».....	89
5.1	Ancrage théorique.....	89
5.2	Application au processus de STS.....	90
5.3	Apports et limites de l'approche « par les réseaux ».....	91
5.4	Interférences de la sphère privée sur le processus d'internationalisation.....	92
	Section 02 : La démarche d'internalisation des entreprises.....	96
1.	L'internalisation des entreprises.....	96
1.1.	Les étapes préliminaires à la formulation de la stratégie d'internationalisation.....	96
1.2.	Identification des opportunités et menaces.....	96

Table des matières

1.3.	Le diagnostic des forces et faiblesses internationales de l'entreprise	97
1.3.1.	Le diagnostic d'internationalisation initiale	97
1.3.2.	Le diagnostic d'implantation.....	97
1.3.3.	Le diagnostic de multinationalisation.....	98
2.	La formulation de la stratégie d'internationalisation.....	98
2.1.	Les différents types de stratégies d'internationalisation	99
2.1.1.	Les stratégies de marketing international	99
2.1.2.	Les stratégies de développement international multifonctionnelles.....	99
2.2.	Les objectifs de la formulation des stratégies d'internationalisation	99
3.	La sélection des localisations cibles	100
3.1.	Le passage de l'identification des localisations potentielles à la sélection des localisations cibles.....	100
3.1.1.	Etape d'analyse de l'attrait des pays	100
3.1.2.	Etape d'identification des avantages compétitifs de l'entreprise	100
3.2.	La détermination des localisations cibles à l'aide d'une grille attrait/atouts	101
4.	Le choix des modes d'approche à l'internationale	101
4.1.	Le niveau d'engagement	101
4.2.	Le niveau de contrôle	101
4.3.	La compatibilité entre les formules d'internationalisation.....	101
4.4.	Le développement des complémentarités.....	102
5.	Les risques d'une opération internationale.....	102
5.1.	Typologie des risques d'une opération internationale.....	102
5.1.1.	Les risques spécifiques de l'internationalisation	102
5.1.1.1.	La chronologie d'une opération internationale	102
5.1.1.2.	La séquence des risques spécifiques	103
5.1.1.2.1.	Le risque de prospection	104

Table des matières

5.1.1.2.2.	Le risque de change	104
5.1.1.2.3.	Le risque économique	104
5.1.1.2.4.	Le risque de fabrication	104
5.1.1.2.5.	Le risque de non-paiement ou risque de crédit	105
5.1.1.2.6.	Le risque d'acheminement ou de transport	105
5.1.1.2.7.	Le risque d'appel abusif des garanties et cautions	105
5.1.1.2.8.	Le risque sur les investissements à l'étranger	105
5.1.1.2.9.	Le risque de corruption	106
5.1.2.	Les macro-risques	106
5.1.2.1.	Le risque pays	106
5.1.2.2.	Le risque politique	107
5.1.2.3.	Le risque économique	107
5.1.2.4.	Le risque juridique et réglementaire	108
5.1.2.5.	Le risque culturel	108
Section 03 : La compétitivité à l'international		109
1.	Globalité sur a compétitivité à l'international	109
5.2.	Les types de compétitivité	111
5.2.1.	La compétitivité-prix	111
5.2.2.	La compétitivité de cout :	112
5.2.3.	La compétitivité hors prix :	112
5.3.	Les différents facteurs de la compétitivité.....	113
5.3.1.	Les facteurs de compétitivité prix	113
5.3.2.	Les facteurs de compétitivité hors prix	114
5.4.	Les mesures de la compétitivité	115
6.	Les déterminants de la compétitivité à l'international :	116
6.1.	Au niveau national.....	117

Table des matières

6.1.1. Les dotations en ressources	117
6.1.2. La technologie :	117
6.1.3. Les caractéristiques du produit	117
6.1.4. Les économies d'échelle	117
6.1.5. La régulation et les politiques d'échanges.....	118
6.2. Au niveau international	118
6.2.1. Le taux de change.....	118
6.2.2. Les conditions du marché mondial.....	119
6.2.3. Le coût de transport international	119
6.3. Autres déterminants.....	119
6.3.1. L'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité de l'entreprise :	120
6.3.2. La taille est aussi un facteur déterminant de la compétitivité.....	120
6.3.3. La technologie de l'information et de la communication (TIC)	121
7. La compétitivité et l'avantage concurrentiel :	122
7.1. Les stratégies concurrentielles (stratégies génériques) :	122
7.1.1. La stratégie de domination par les coûts	123
7.1.2. La stratégie de différenciation	124
7.1.3. La stratégie de focalisation :	124
7.2. Le modèle de M. Porter	125
7.2.1. La chaîne de valeur	125
7.2.2. Les cinq forces concurrentielles	128
7.2.2.1. La menace des nouveaux entrants	129
7.2.2.2. Le degré de rivalité entre les concurrents existants	130
7.2.2.3. La pression exercée par des produits de substitution	131
7.2.2.4. Le pouvoir de négociation des clients	131
7.2.2.5. Le pouvoir de négociation des fournisseurs	132

Table des matières

Conclusion	133
-------------------------	------------

Chapitre III : Analyse et Diagnostic de GCB

Section 01 : Présentation de GCB :	134
---	------------

1.1. Coordonnées du siège social :	134
--	-----

1.2. Registre de commerce	134
---------------------------------	-----

1.3. Les activités de GCB :	134
-----------------------------------	-----

1.4. Les principaux clients de GCB	134
--	-----

1.5. Stratégie de développement de GCB	134
--	-----

1.6. L'organigramme de GCB	136
----------------------------------	-----

Section 02 : Diagnostique interne et étude de marché	137
---	------------

2.1 : Diagnostique interne	137
----------------------------------	-----

2.2. Représentation de la matrice BCG	138
---	-----

2.3) Le CANVAS	144
----------------------	-----

2.4. La proposition de valeur pour GCB	145
--	-----

3. l'étude de marché	145
----------------------------	-----

Conclusion.....	156
------------------------	------------

<i>Conclusion générale.</i>	<i>157</i>
---	-------------------

Bibliographie.

Sitographie et revues.

Annexes.

Table des matières.

Résumé.

Résumé :

L'internationalisation se définit comme la stratégie de développement d'une entreprise en dehors du marché domestique. Cependant, tout n'est pas clair.

Les entreprises qui opèrent à l'international sont susceptibles d'afficher le même comportement. Ce comportement des entreprises peut être différencié en fonction de plusieurs aspects tels que l'objectif, la disponibilité des fonds nécessaires et le choix stratégique des engagements internationaux. Les économistes ont développé au fil du temps diverses théories pour expliquer le phénomène de mondialisation. Ces théories ont fourni des modèles explicatifs pour identifier plus précisément les facteurs qui poussent les entreprises à se développer à l'international. De plus, de plus en plus d'entreprises de toutes formes et tailles recherchent un marché plus vaste. Par conséquent, il existe une tendance à l'internationalisation pour diverses raisons et objectifs stratégiques tels que : Accéder aux ressources, réduire les coûts, réaliser des économies d'échelle et réduire les pertes en partageant les risques entre différents pays.

ملخص :

يتم تعريف التدويل على أنه استراتيجية تطوير الشركة خارج السوق المحلية. ومع ذلك ، ليس كل شيء واضحاً من المرجح أن تظهر الشركات التي تعمل دولياً نفس السلوك. يمكن تمييز سلوك الشركات هذا وفقاً لعدة جوانب مثل الهدف وتوافر الأموال اللازمة والاختيار الاستراتيجي للالتزامات الدولية. طور الاقتصاديون بمرور الوقت نظريات مختلفة لشرح ظاهرة العولمة.

قدمت هذه النظريات نماذج تفسيرية لتحديد العوامل التي تدفع الشركات للتوسع دولياً بشكل أكثر دقة. بالإضافة إلى ذلك ، تبحث المزيد من الشركات من جميع الأشكال والأحجام عن سوق أكبر. لذلك ، هناك اتجاه للتدويل لأسباب مختلفة وأهداف استراتيجية مثل: الوصول إلى الموارد ، وخفض التكاليف ، وتحقيق وفورات الحجم وتقليل الخسائر من خلال تقاسم المخاطر بين مختلف البلدان.

A summary :

Internationalization is defined as a company's development strategy outside the domestic market. However, not everything is clear companies that operate internationally are likely to exhibit the same behavior. This corporate behavior can be differentiated according to several aspects such as the objective, the availability of the necessary funds and the strategic choice of international commitments. Economists have developed over time various theories to explain the phenomenon of globalization. These theories have provided explanatory models to identify more precisely the factors that drive companies to expand internationally.

Additionally, more businesses of all shapes and sizes are looking for a larger market.

Therefore, there is a trend of internationalization for various reasons and strategic objectives such as: Accessing resources, reducing costs, achieving economies of scale and reducing losses by sharing risks among different countries.

Mots clés: Management, stratégie, internationalisation, firme, entreprise, compétitivité, développement