

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Commerciales

Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme de Master
en Sciences Commerciales

Option : Marketing et Management des Entreprises

Thème

**Evaluation de la capacité à l'exportation
d'une entreprise publique algérienne.**

Cas de ENIEM

Réalisé et présenté par :

BENALI Amina

HAMDAD Anis

Encadré par :

M. BATACHE. Abderrahmane

2014-2015

Remerciement

Nous remercions d'abord le bon dieu de nous avoir donné la volonté pour réaliser ce travail et le courage pour surmonter les difficultés rencontrées, ainsi que nos chers parents qui par leur aide, leur conseil, leur soutien ont contribué à notre réussite.

A Mr Batache Abderrahmane, directeur de ce mémoire pour l'aide et le temps qu'il a bien voulu nous consacrer et que nous ne remercions jamais assez pour sa patience et son soutien, qu'il trouve en ces lignes l'expression de notre gratitude.

Que les membres du jury acceptent l'expression de notre sincère gratitude pour nous avoir honorés en acceptant l'évaluation de ce modeste travail

Nos sincères remerciements s'étendent à tous les enseignants et responsable de la formation en particulier Mr. Sadoud et à tous ceux et celles qui près ou de loin, nous ont soutenu et aidé pour la réalisation de ce travail.

Dédicaces

- A la mémoire de mon père
- A la mémoire de mon oncle said
- A ma mère
- A ma sœur
- A mes oncles et à mes tantes
- A mon ami chabane
- A tous mes ami(e)s

HAMADAD ANIS

Dédicaces

En vue de l'obtention de mon diplôme de Master, je souhaite dédier ce mémoire de fin d'étude à :

- A mes très cher parents, mes sœurs qui m'ont toujours soutenu.

- A toute ma famille sans exception.

- A mes amies

- A toutes les personnes qui ont participé de près et de loin à la finalisation de ce travail.

BENALI AMINA

Sommaire

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

Premier Chapitre : Cadre théorique de l'internationalisation des entreprises

Section 1 : L'ouverture internationale et fondements théoriques de l'internationalisation.....	05
---	-----------

Section 2 : Les stratégies d'exportation.....	20
--	-----------

Section 3 : L'industrie de l'électroménager face à l'ouverture économique...	32
---	-----------

Deuxième Chapitre : Evaluation de la capacité à l'exportation d'une entreprise

Section1 : L'analyse interne.....	39
--	-----------

Section2 : L'analyse externe.....	44
--	-----------

Section 3 : Synthèse du diagnostic stratégique.....	57
--	-----------

Troisième Chapitre : Cas de l'entreprise ENIEM

Section 1 : Présentation de l'entreprise ENIEM.....	66
--	-----------

Section 2 : Diagnostic interne de l'ENIEM.....	70
---	-----------

Section3 : L'analyse de l'environnement externe de l'ENIEM.....	87
--	-----------

Section 4 : Présentation des résultats du diagnostic stratégique de l'ENIEM..	108
--	------------

Conclusion générale.....	114
---------------------------------	------------

Liste des tableaux, figures et abréviations

Bibliographie

Table des matières

Introduction générale

L'internationalisation des économies développées n'est pas un phénomène récent, depuis des années, les importations et les exportations se développent à un rythme élevé, et elles sont au cœur des problématiques industrielles.

C'est aujourd'hui à une véritable mondialisation de l'économie que nous assistons, d'une part, les importations comme les exportations, qui représentent moins du quart de la demande intérieure de produits manufacturés dans les années 1970, en représentent désormais presque la moitié, mais surtout le nombre de ces échanges ont pris une place stratégique dans le fonctionnement des entreprises industrielles.

La mondialisation de l'économie s'est aussi traduite par un accroissement des échanges internationaux des biens et services, ainsi que l'accroissement de l'intensité concurrentielle entre les pays sous ses formes les plus diverses.

Le corollaire logique de la mondialisation, est l'insertion plus profonde de l'économie Algérienne dans l'économie mondiale.

Des lors, la compétitivité de l'Algérie et de ses entreprises devient un impératif face aux mutations économiques permanentes, qui s'intensifient et évoluent vers des cycles économiques toujours plus courts.

Contexte de recherche

La forte dépendance de l'économie algérienne à l'égard des hydrocarbures, ainsi que sa soumission aux fluctuations récente des cours de pétrole accentue sa vulnérabilité. De surcroît, la négociation de l'Algérie pour son adhésion à l'OMC pour la libéralisation de son économie suite à une longue période de protectionnisme représente beaucoup plus un risque qu'une opportunité pour son économie.

En effet, même si il est souvent admis que prôner une politique d'ouverture des économies est la voie la plus sûre vers la croissance et le développement, elle n'est probablement pas une condition suffisante pour que s'initie un processus de croissance et de développement.

Cela dit, même si la confrontation avec les marchés internationaux, constitue pour l'Algérie une formidable opportunité de croissance et de compétitivité par l'accès à de

nouveaux marchés, cela représente surtout un grand risque, étant donné que l'Algérie est insuffisamment préparée à l'ouverture de son économie et incapable de développer son secteur productif, de rester à l'écart des flux d'échanges et d'accumuler un retard irrattrapable.

Ce risque peut être justifié aussi par l'absence d'une diversification économique et par la faiblesse du tissu industriel, et plus généralement, par le manque de compétitivité de son secteur productif.

Par ailleurs, l'ouverture comporte des risques non négligeables si des politiques d'accompagnement ne sont pas mises en œuvre par l'Algérie pour notamment protéger les entreprises algériennes, jusque là active sur le marché national où la qualité des produits locaux est souvent au delà des attentes du fait que les entreprises étaient protégées jusqu'alors par le monopole sur le commerce extérieur, mais aussi par le monopole au niveau domestique, qui interdisait de fait l'apprentissage de la concurrence, et le primat donnée par l'utilisateur final aux produits étrangers (importés) en raison des frustrations causées par l'économie administrée durant plus de deux décennies.

Dés lors, le défi majeur de l'Algérie consiste à renforcer la compétitivité des entreprises en prise directe avec les marchés internationaux, en intervenant dans le domaine industriel, accompagnée d'une protection éducative en faveurs des industries naissantes, le temps de mettre à niveau les capacités de production de la nation avec celles des nations les plus avancées.

En effet, dans un contexte d'ouverture des frontières, les entreprises se trouvent face à un double défi : préservation des parts de marché face à l'arrivée de nouveaux concurrents (concurrence accrue des importations et, liée aux opportunités d'exportation, entrée d'entreprises additionnelles sur le marché) et la conquête de nouveaux marchés pour se préparer à une éventuelle évolution de la demande à moyen terme. Les entreprises menacées, le seront d'autant par l'absence modernisation de leur outil de production, et ne se positionneront pas sur les créneaux porteurs. Or, leurs marges de manœuvre sont très dépendantes du contexte dans lesquelles elles produisent (densité et degré d'intégration du tissu industriel, accès aux crédits, capital humain disponible, etc.).

Elles dépendent également comme nous l'avons souligné au préalable des politiques publiques d'accompagnement à la modernisation du tissu productif.

Problématique

L'entreprise **ENIEM** est l'une des entreprises algériennes qui a résisté à toutes les crises qui ont secouées l'économie algérienne, et qui est caractérisée par une forte connaissance et expérience sur le marché domestique ainsi que quelques opérations d'exportations.

La préoccupation majeure de l'ENIEM et de toutes entreprises publiques en Algérie est d'être compétitive, et cela passe inévitablement par l'élaboration de stratégie de développement efficace.

En effet dans le cadre de ce travail de recherche, nous nous intéresserons principalement à analyser et évaluer les capacités de l'entreprise ENIEM à s'internationaliser sur des marchés étrangers. Dans cette perspective nous allons essayer d'apporter des éléments de réponse à la problématique suivante :

« Quelles sont les potentialités de l'ENIEM à s'inscrire dans une logique d'exportation durable, en s'appuyant sur ses forces afin de mieux saisir les opportunités qui s'offrent à elle et de bénéficier d'une position favorable sur des marchés étrangers pertinents ? ».

Méthodologie de recherche

Du point de vue méthodologique, notre problématique a été traitée à travers trois axes :

- Une recherche bibliographique approfondie pour traiter les différents aspects théoriques de l'internationalisation des entreprises.
- Une étude de cas pratique au sein de l'ENIEM, en menant un diagnostic global de l'entreprise à l'aide du modèle SWOT, ce dernier nous permet de dégager les grandes lignes stratégiques, en croisant le diagnostic interne de l'entreprise (ses forces et faiblesses) avec le diagnostic externe (l'environnement de l'entreprise) dans le but d'évaluer sa capacité à l'exportation, et de mettre en relation ses forces avec les opportunités offertes par l'environnement.
- Des entretiens semi-directifs avec certains cadres de l'ENIEM.

Nous avons structuré notre travail en trois chapitres :

- Le premier chapitre sera consacré au cadre théorique de notre recherche, où nous allons étudier les fondements théoriques relatifs à l'internationalisation des entreprises.
- Le deuxième chapitre sera consacré au cadre méthodologique où nous allons étudier les outils et méthodes stratégiques qui vont nous permettre d'analyser et d'évaluer la capacité d'exportation d'une entreprise qui souhaite vendre ses produits à l'étranger.
- Le troisième chapitre sera consacré à la présentation de l'ENIEM, ensuite nous allons analyser son environnement interne et externe pour pouvoir évaluer sa capacité d'exportation à partir de l'interprétation des résultats de la matrice SWOT.

Objet de la recherche

L'objet de ce travail porte sur l'entreprise nationale des industries et de l'électroménager (**ENIEM**).

Le choix de cette entreprise est motivé par le fait qu'elle est d'une part, une des entreprises algériennes qui a connu toutes les étapes de l'évolution de l'économie algérienne, d'autre part la configuration de l'industrie où l'ENIEM évolue a changé, et de nouvelles règles de jeux concurrentiels s'imposent.

En dépit de la taille de L'ENIEM qui demeure toujours grande, voit ses parts de marchés se régresser et sa survie menacée.

Possédant un potentiel non négligeable en matière d'exportation, notre objectif est de déterminer si l'entreprise **ENIEM** a les capacités nécessaires, de relever le défi de l'internationalisation, qui s'avère inéluctable pour son développement.

Introduction de chapitre I

Dans ce premier chapitre, sera présenté le contexte général de l'étude. Celui-ci s'illustre à travers une présentation de l'environnement dans lequel évoluent les entreprises à savoir : l'ouverture internationale, son impact sur les entreprises et les réponses internes de ces dernières face à la nouvelle dynamique de l'internationalisation.

En second lieu nous aborderons la notion de l'internationalisation, ses différentes dimensions, ainsi que les fondements théoriques permettant de comprendre ce phénomène.

Enfin nous allons aborder l'impact de l'ouverture internationale sur l'industrie de l'électroménager en Algérie.

Section 1 : L'ouverture internationale et fondements théoriques de l'internationalisation

1. L'entreprise face à l'ouverture internationale

L'internationalisation des entreprises et leur présence sur la scène concurrentielle mondiale ont connue une évolution spectaculaire ces vingt dernières années.

L'environnement international mouvant, complexe et en pleine mutation n'est pas étranger à cette nouvelle dynamique de l'internationalisation, mais ce n'est pas le seul motif pour expliquer le phénomène de développement de l'internationalisation, la perspective de la division du monde en blocs de libre-échange en est un autre.

L'analyse des mutations de l'environnement international permet de mesurer l'impact du phénomène de la globalisation progressive des économies à travers ses causes et ses principales manifestations sur le plan économique et géostratégique.

Selon Jean-Paul Lemaire, avec l'abaissement progressif des frontières, l'entreprise se trouve confrontée à la constitution d'espace économique subcontinentaux, visant à supprimer une fragmentation parfois extrêmes, entre les économies nationales.

L'analyse des mutations de l'environnement international, permet aussi de dégager les grandes dynamiques qui conditionnent la survie et le développement de l'entreprise à l'international.

Premier chapitre : Cadre théorique de l'internationalisation des entreprises

La combinaison de ces mutations affecte trois dimensions clés de l'activité de l'entreprise qui sont :¹

- La dimension socio-économique qui détermine l'évolution quantitative et qualitative de ses marchés ;
- Une dimension politico réglementaire qui impacte l'expansion ou la rétraction de ses marchés, comme pour ses produits et son processus de production et de distribution ;
- La dimension technologique qui est susceptible de transformer très rapidement sa position concurrentielle, comme sa structure de coûts, tout en exerçant une influence cruciale sur son organisation.

En dépit des risques et des menaces que comporte l'ouverture et qui mettent en péril l'existence des entreprises, un nombre croissant d'entre elles, quelle que soit leur taille, obéissent à une logique de développement à l'international par la recherche de marchés plus vastes pour réaliser des économies d'échelles, développer de nouveaux marchés, réduire les coûts de production, etc.

1.1 Les réponses internes de l'entreprise aux mutations de l'environnement international

Face aux profondes mutations qui affectent l'environnement international, engendrant le renouvellement des enjeux, les entreprises doivent apporter des réponses internes, dépassant le mode opératoire dans l'espace domestique dans lequel elles opèrent.

Cela concerne notamment la maîtrise de la rentabilité afin d'assurer leur capacité à mobiliser les ressources financières nécessaires pour leur développement à l'international.

Sur le plan organisationnel il s'agit de rechercher une meilleure organisation des structures à la fois interne pour l'optimisation de l'allocation des ressources et en externe pour une extension de leurs savoirs faire, leur accès aux marchés pour leurs activités clés.

Par ailleurs s'inscrire dans une logique d'innovation permanente constitue l'un des impératifs les plus importants pour s'adapter aux mutations de l'environnement international, notamment en introduisant de nouveaux produits, mais aussi en adoptant des démarches innovantes, tant dans le processus de production que dans l'approche des clients/utilisateurs.

¹ Lemaire J. P, « stratégie d'internationalisation », Ed Dunod, 2003, Paris, 1997. P21.

2. La dynamique d'internationalisation

Les entreprises qui s'inscrivent dans une logique d'internationalisation ont la capacité de tirer profit des opportunités qui s'offrent à elles, hors de leur territoire national.

Le développement à l'international leur permettra de bénéficier des effets de taille et d'expérience internationale nécessaire pour une lutte dans de meilleures conditions avec des concurrents étrangers susceptibles de les menacer sur leur marché d'origine.

Par ailleurs, le besoin de s'internationaliser n'a pas le même caractère incontournable, cela diffère en fonction de la nature des activités de l'entreprise, les contributions de Porter et de Bartlett et Ghoshal, apportent des précisions sur la nécessité à s'internationaliser, estimant que cette nécessité est conditionnée par la nature des activités de l'entreprise. ¹

Il existe des activités caractérisées par des contextes locaux forts qui diffèrent d'un pays à un autre. En effet les entreprises locales bénéficiant des avantages liés à l'antériorité et à la proximité sont plus compétitives que les entreprises voudront se déployer sur leurs marchés sauf à déployer des efforts d'adaptation considérables.

Dans des contextes de ce type, dits à dominants locale, les entreprises en place sont relativement à l'abri de la concurrence internationale et elles ont plus intérêt à se développer par diversification concentriques, autour de leur métier de base, en s'appuyant sur leur clientèle existante, plutôt que de s'internationaliser au prix de coûts d'adaptation considérables.

A l'opposé, il est des activités qui se caractérisent par des conditions locales assez homogènes, de pays à pays, et au sein desquels une entreprise qui bénéficie d'un avantage compétitif dans son pays d'origine peut aisément le transporter dans un autre contexte national.

Ces caractéristiques rendent possibles les stratégies d'internationalisation, au travers desquelles les entreprises, et particulièrement les plus grandes, vont chercher à imposer leurs standards et à bénéficier des économies d'échelles.

¹ Lemaire J.P, Op.cit. P117.

Dans le cadre de ces activités dites à dominante globale, les acteurs tendent à devenir mondiaux, l'espace de référence pertinent devient alors le monde où dans certains cas tel ou tel ensemble économique régional caractérisé par une relative homogénéité des règles du jeu concurrentiel.

2.1 L'identification du potentiel d'internationalisation des activités

Selon Porter, cité par Lemaire dans son ouvrage sur les stratégies d'internationalisation, le potentiel d'internationalisation de toute activité peut être déterminé sur la base de deux paramètres importants :

- L'intensité avec laquelle joue au sein d'une activité donnée les forces dites de globalisation, qui pousse à l'internationalisation des activités.
- L'intensité avec laquelle s'exerce les forces dites d'adaptation locale qui, pour leur part poussent au géocentrage de l'activité est représentée.

Par ailleurs, la concurrence détermine la mesure dans laquelle une entreprise est locale, internationale, régionale ou globale. Si elle est seulement concurrencée par des entreprises établies sur son marché national, elle est locale, mais si elle est en compétition sur plusieurs marchés, elle sera soit internationale soit régionale ou encore globale selon l'étendu de cette compétition.¹

Cependant, les frontières de ce type ne sont pas établies que par les concurrents directs, mais aussi par les offres de substitution. Il s'agit de produits proposés par des entreprises non considérées comme concurrentes directes, mais qui s'adressent aux mêmes consommateurs en satisfaisant les mêmes besoins avec des produits appartenant à des catégories différentes.

2.1.1 Les caractéristiques clés des activités à dominante globale

- **Les coûts**
 - Homogénéité des besoins
 - Distribution globale.
 - Stratégie marketing standardisée.

¹ KARSAKLIAN.E, « internationalisation des entreprises », Ed Dunod, 2009, Paris. P 70.

- **Le pays**
 - Activités de recherches très développées.
 - Economies d'échelles largement utilisées.
 - Réduction des coûts de transports par quantités.
- **Concurrence**
 - Utilisation de normes universelles.
 - Recherche de segments de marché homogènes pour l'utilisation d'une stratégie globale de marketing.
 - Interdépendance internationale avec d'autres entreprises et entre les marchés
 - Compétition à un niveau globale
- **Organisation**
 - Concentration sur les compétences spécifiques par rapport à une concurrence globale.
 - Culture d'entreprise ouverte sur l'international.
 - Réactivité et flexibilité.
 - Avantage compétitif basé sur la différenciation.

2.1.2 Les caractéristiques clés des activités à dominante locale

- **Les coûts**
 - Hétérogénéité des clients, avec des besoins très localisés.
 - Distribution spécifique chaque marché.
 - Produits, marques et communication localement adaptés.
- **Pays**
 - Peu de recherche pour les nouveaux produits
 - Possibilité de réaliser des économies d'échelle seulement sur le marché local.
 - Réduction des couts de transport compte tenu de la proximité.
- **Concurrence**
 - Bénéfice de normes protectionnistes des gouvernements de certains pays.
 - Normes locales et stratégie marketing établie pour un marché spécifique.
 - Chaque produit n'est dépendant que de son propre marché.
 - Les concurrents internationaux ne sont pas très présents.

- **Organisation**

- Culture d'entreprise ancrée dans la culture nationale, caractérisée par une inertie aux changements.¹
- Avantage compétitif basé sur les compétences techniques nationales.

2.1.3 Options stratégiques et choix d'organisation dans les activités à dominante globale

Cette orientation stratégique permet, avec un pouvoir de décision concentré au niveau de la maison mère, de coordonner des activités géographiquement réparties dans quelques pays pour répondre de manière harmonisée au marché mondial.²

Cette stratégie, rarement retenue, ne semble efficace que pour quelques secteurs d'activité (aéronautique, informatique, marchés financiers..).

Elle se fonde sur l'idée que l'homogénéité croissante de la demande mondiale permet l'adoption d'un marketing-mix standardisé (Levitt, 1983). L'entreprise peut alors concentrer ses outils de production sur les territoires, le pays d'origine n'étant pas forcément inclus qui proposent les systèmes d'attributs les plus intéressants.

Les modalités essentielles pour l'internationalisation sont les investissements directs dans le(s) pays retenu(s) (pour développer les activités créatrices de valeur) et l'exportation (puisque les activités sont relativement concentrées dans l'optique de servir le marché mondial).

Le fait de s'intéresser au vaste champ planétaire invite à adopter également la voie contractuelle, sous des formes variées, pour partager les risques financiers, industriels et commerciaux.

¹ KARSAKLIAN.E, Op, cit. P83.

² Milliot. E, « Stratégies d'internationalisation : une articulation des travaux de Porter et Perlmutter », Revue. Management & Avenir, N°03, 2005, PP.43-60.

2.1.4 Options stratégiques et choix d'organisation dans les activités à dominante locale

Dans les activités à dominante locale, chaque pays se caractérise par une combinaison de facteurs clés de succès qui lui est propre, et à ce titre peut être considéré comme un domaine d'activité stratégique en soi.¹

Etant donné que la concurrence diffère d'un pays à l'autre, de même l'attrait de contexte local, le monde doit alors être envisagé comme un portefeuille de pays ou de zone géographiques, où les choix sont effectués en fonction des priorités, de la même manière que l'on opère des choix de priorités entre des activités dans le cadre de la stratégie d'ensemble de l'entreprise.

2.2 Prise en compte de l'ouverture internationale dans la stratégie d'ensemble

L'ouverture internationale, est un élément qu'il faut intégrer dans la stratégie d'ensemble de l'entreprise. En effet la logique de la démarche de formulation de développement international s'inscrit dans la stratégie d'ensemble de l'entreprise. C'est dans le cadre des grands axes de développement de l'entreprise que se dessinent ses objectifs internationaux.

Face à l'impact de l'ouverture internationale, la plupart des fonctions de l'entreprise se trouvent impliquées de manière progressive, car cet impact est en effet plus sensible au niveau des stratégies fonctionnelles qu'à celui de la stratégie d'ensemble.²

Dans un premier stade d'internationalisation, souvent seule une fonction de l'entreprise est impliquée : si l'approvisionnement s'effectue hors frontières pour certains composants ou certaines technologies nécessaires à la production pour servir avant tout le marché domestique, le service chargé des achats, ou le service juridique responsable de la négociation et du suivi des licences, sont seuls concernés.

¹LEMAIRE.J.P, Op.cit. P.131.

² Idem. P 234.

Premier chapitre : Cadre théorique de l'internationalisation des entreprises

Dans le cas où l'entreprise devient exportatrice, c'est le département commercial chargé de déterminer la passation et l'administration des commandes qui sera impliqué en premier lieu.

Les services comptables et financiers, ainsi que celui de la logistique, avec l'aide de prestataires de services extérieurs (banques, assureurs, transporteurs, etc.) pour résoudre les problèmes ponctuels soulevés par ces premières opérations à l'international.

Dans le cas où l'objectif est de s'inscrire dans la continuité et que ce sera une ouverture plus systémique, cela demande une inflexion de la stratégie d'ensemble de l'entreprise.

La combinaison des efforts entre le département marketing et le département commercial est nécessaire pour aboutir à une exploitation rationnelle des marchés étrangers où la demande se révèle prometteuse, mais aussi pour chercher d'autres marchés qui sont susceptibles de présenter pour l'entreprise un potentiel et mettre un processus d'approche plus organisé.

3. Les fondements théoriques de l'internationalisation

C'est au niveau de la firme, à travers les théories de la multinationalisation, que des réponses pratiques empiriques et visant à rendre compte de ces stratégies ont été progressivement apportées, associant au cours de la période récente différentes logiques microéconomiques propres à faciliter les décisions de l'internationalisation au niveau des firmes.¹

Plusieurs études sur la multinationalisation ont été menées par différents théoriciens. Ainsi *S.Hymer* et *C.Kindlebrger*, dans les années 1960-1950 ont tenté d'expliquer les stratégies d'investissement en fonction de la difficulté qu'éprouvent les entreprises à entrer sur le marché, les poussant à développer des avantages spécifiques leur permettant de contourner les imperfections du marché.²

Quant à *Vernon* il explique le phénomène de la multinationalisation par le cycle de vie du produit. Par la suite dans les années 1970-1980, la théorie de l'internationalisation prend forme avec certains théoriciens comme *Ronald Coase* et *Williamson*.

¹ Olivier Meier. Guillaume Schier « Entreprises Multinationales » Ed Dunod, 2009, Paris. P 18.

² Eric Jasmin « Nouvelles économie et firmes multinationales les enjeux théoriques et analytiques : le paradigme éclectique. » ,Ed.CEIM, 2003, Montréal,P6.

Ils développent le concept des imperfections sous l'angle des coûts qu'occasionnent les marchés. Pour éviter ces coûts les firmes ont intérêt à créer leur propre marché interne entre la maison mère, ses filiales et ses partenaires.

3.1 L'approche en termes d'avantage spécifique

*Hymer*¹ est l'un des premiers chercheurs à proposer une théorie de l'investissement direct à l'étranger (IDE) ou de la production internationale. Il fait l'hypothèse que les entreprises possèdent des avantages oligopolistiques ou qui sont en bonne position pour tirer parti des imperfections du marché peuvent en profiter pour compenser les coûts et les risques que suppose la production à l'étranger et rivaliser avec les autres entreprises dans le pays d'accueil. En ce sens *Hymer* considère que l'existence d'avantage spécifique est une condition essentielle à l'internationalisation des entreprises.

Le concept d'avantage spécifique recouvre généralement les actifs intangibles issus de la taille et des positions acquises par l'entreprise (image de marque, capacité d'innovation, maîtrise technologique, expérience managériale...) son impact se trouve démultiplié dès lors l'entreprise agit dans une perspective internationale, lui permettant de transférer ses actifs spécifiques sur l'ensemble des marchés.

Kindleberger élargit la réflexion, en considérant que les imperfections du marché sont en elles mêmes explicatives des raisons d'un investissement direct à l'étranger.

D'après ses travaux, il sied de distinguer la condition nécessaire d'un investissement direct à l'étranger (motivation) et sa condition suffisante (avantage spécifique).

3.2 Approche en termes du cycle de vie du produit de Vernon

Dans son article paru en 1966, *Vernon*² élabore une explication des échanges centrés sur les caractéristiques de l'offre de produits. Cette étude met en évidence le rôle clé de l'innovation des pays riches en matière de production, qui créent sans cesse de nouveaux biens, au départ coûteux et destinés au marché local.

¹ In, Jorge Niosi, Etudes internationales, volume 16, 1985, PP.231-238

² Vernon. « International Investment and International Trade in the Product Cycle » , The Quaterly journal of economics, 1969, PP.190-207.

La croissance de la demande locale stimule la production en grande série, ce qui engendre une réduction des coûts de production et favorise l'exportation de ces biens vers d'autres pays.

Une fois le produit banalisé, les entreprises procèdent à une délocalisation de leur production afin de tirer profit de la main d'œuvre étrangère souvent beaucoup moins chères que celles de leur pays d'origine.

3.3 Les coûts de transactions et le principe d'internalisation

L'une des principales avancées théoriques sur l'entreprise multinationale s'est faite à travers le développement des modèles d'internationalisation fondés sur l'existence de coûts de transaction.¹

Le principe d'internationalisation est décrit par beaucoup d'auteurs comme une logique fondamentale de la firme multinationale (FMN).

Selon ce courant d'analyse, la FMN s'emploie à minimiser les coûts de transactions issus de ses activités. Selon *Williamson*, le marché est caractérisé par la rationalité limitée et l'opportunisme des opérateurs, l'incertitude et la complexité des situations, la loi du petit, l'asymétrie informationnelle et la spécificité des actifs.

La gestion des contrats peut donc conduire les dirigeants à vouloir réduire les effets de l'imperfection du marché, en optant pour une meilleure organisation des transactions au sein d'un contexte hiérarchique.

3.3.1 Limites de l'internalisation

L'accroissement de la complexité organisationnelle remet en question le principe de l'internalisation, dans la mesure où une entreprise ne peut pas recourir systématiquement à l'internalisation du fait de l'apparition de certains coûts spécifiques liés à la gestion et à la coordination des différentes unités.

¹ MEIER.O.G, Op, Cit.P23.

D'autres parts, dans la logique des coûts de transactions, les avantages liés à l'internalisation sont conditionnés par une situation de concurrence imparfaite, ce qui n'est pas toujours le cas avec l'intensification de la concurrence et la faiblesse des barrières à l'entrée dans certaines industries.

Le développement croissant de l'innovation, où les firmes sont souvent conditionnées de nouer des partenariats avec des opérateurs sur le marché est un autre facteur pouvant remettre en cause l'internalisation, en effet les firmes sont obligées d'associer en permanence de nouvelles ressources contribuant à rechercher des alliés différents et évolutifs dans le temps, rendant difficiles leur intégration dans un système hiérarchique traditionnel.

3.4 La théorie éclectique de Dunning

L'éclectisme se caractérise par la volonté de concilier les théories existantes au profit du réalisme ou de l'utilité explicative.¹

J.H Dunning adopte résolument cette posture en cherchant à utiliser les trois fondements les plus importants de l'internationalisation des firmes.

Il est à l'origine d'une démarche qui combine l'avantage spécifique, l'avantage à la localisation des actifs et l'avantage à l'internalisation des actifs.

Le principe de base de ce paradigme est que toute firme multinationale (FMN) est confrontée à une double interrogation : d'un côté, il lui faut faire un arbitrage entre produire ou de faire produire, de sous-traiter, de l'autre côté, elle doit décider de produire sur son territoire d'origine et ensuite exporter ou alors de procéder à un investissement direct à l'étranger.

OLI est l'acronyme de **O**wnership advantage, **L**ocalisation advantage et **I**nternalisation advantage. Utilisé pour la première fois par *Stephen Hymer*, la notion d'Ownership advantage désigne un avantage spécifique de la FMN, transférable dans le reste du monde, qui lui permet de couvrir les coûts liés à son internationalisation.

Hymer en identifie 4 types barrières : barrières linguistiques et culturelles, méconnaissance du droit et de la demande locale, possibilité de discrimination à l'encontre des FMN, coûts d'opération des filiales dans le reste du monde). Cet avantage peut, selon *Hymer* toujours, reposer sur trois choses : l'innovation-produit, la compétitivité-prix des produits ou encore l'effet d'image de marque de la FMN.

¹ ATAMER T, CALORI R « diagnostic et décisions stratégiques », Ed. Dunod, Paris, 1999. PP 218-219.

Premier chapitre : Cadre théorique de l'internationalisation des entreprises

Dunning prolonge cette approche et énonce que l'avantage spécifique de la FMN doit être décisif et exportable, c'est-à-dire un actif intangible dont la firme détient la propriété exclusive (avance technologique, économies d'échelle réalisables, différenciation produit etc..).

Il rajoute également que, dans l'optique du choix de localisation de sa production, la firme effectue un arbitrage en fonction des avantages comparatifs et des dotations factorielles des régions cibles.

Les critères pris en compte vont de la qualité de la main d'œuvre dans le pays cible, au coût des transports et communication, en passant par la qualité des infrastructures publiques ou encore l'existence de barrières à l'échange.

Enfin, la firme procède à la comparaison des coûts de transaction estimés avec les coûts d'organisation attendus, ce qui va déterminer si l'internalisation ou non de la production.

Si les trois critères **OLI** sont réunis, alors, la firme procèdera à un investissement direct à l'étranger. Si seuls **O** et **I** sont combinés, alors la firme exportera ses produits depuis son territoire d'origine. Si la firme ne détient que le **O**, alors, elle délivrera une licence. ¹

¹ Romain Grimal, « le paradigme OLI », In [www. http://les-yeux-du-monde.fr/ressources/notions/eco/14472-le-paradigme-oli](http://les-yeux-du-monde.fr/ressources/notions/eco/14472-le-paradigme-oli), 17 aout 2015.

4. Concept de l'internationalisation

L'internationalisation des entreprises occupe une grande place dans la littérature, où de nombreuses études ont été effectuées pour tenter de comprendre ce phénomène. Parmi elles, celles de *Johnson et Vahlne* (1990) et de *Bilkey et de Tesar* (1977) où l'internationalisation est vu comme l'engagement progressif et croissant de l'entreprise dans des opérations internationales.¹

Cet engagement progressif commence par une consolidation du marché domestique de l'entreprise pour ensuite établir une démarche internationale progressive allant de l'exportation à l'établissement dans le pays étranger. Cette vision progressive de l'internationalisation, qui est également soutenue par *Eriksson* (1997), est vu comme un processus graduel du à une accumulation des connaissances par l'expérience.

L'internationalisation se présente comme le produit d'une série de décision incrémentales, où l'entreprise en intégrant des marchés étrangers, tire des connaissances de cette expérience et peut ainsi nourrir son processus de décision et accroître son engagement extérieur.

5. Les dimensions de l'internationalisation

Sur la base des travaux de (*Perrault et St-pierre* 2009), quelles soient dans une logique de croissance, de compétitivité ou de survie, les entreprises internationales sont assujetties à trois dimensions différentes qui sont les suivantes :²

5.1 L'internationalisation mercantile

L'internationalisation mercantile renvoie plus à une vision classique des activités internationales.

Cette vision mercantiliste de l'internationalisation se réfère aux flux de marchandises comme l'exportation, cette dernière répond plus à des objectifs de croissance mais aussi pour la réduction des risques du fait d'opérer sur des marchés différents.

¹ LAGHZAOUÏ. S, « L'internationalisation des PME: Pour une relecture en termes de ressources et compétences », Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III. Paris, 2006, PP 02-14.

² Jean-Louis Perrault, Josée ST Pierre, « mondialisation et pme » Université du Québec, 2006, P9.

5.2 L'internationalisation technologique

Cette forme d'internationalisation obéit souvent à une logique de nécessité en matière de procédé technologique à cause notamment de l'absence de fabricants locaux. Ainsi l'internationalisation technologique permet aux entreprises une intégration facile sur le marché mondial en adoptant des équipements technologiques performants afin de répondre à des normes de production internationale.

5.3 L'internationalisation organisationnelle

L'internationalisation organisationnelle découle principalement des deux autres dimensions impliquant des changements organisationnels. En effet qu'elle soit mercantile ou technologique, l'internationalisation nécessite une nouvelle forme d'organisation de la part de l'entreprise, adoptant de nouvelles pratiques managériales afin de s'adapter au nouveau contexte.

6. Les étapes de l'internationalisation

L'internationalisation des entreprises comporte plusieurs aspects. C'est un processus temporel mais dynamique qui a pour objectif l'introduction de l'entreprise sur des marchés étrangers, le plus souvent éloignés et différents culturellement, économiquement et juridiquement du marché domestique dans lequel l'entreprise opère.¹

Par conséquent l'internationalisation dite par étape, est un processus lent, incrémental est graduel. Cette vision de l'internationalisation est inspirée notamment par Le modèle **d'UPPSALA**.

Ce modèle a été développé au milieu des années 1970 par plusieurs chercheurs rattachés à l'université d'UPPSALA (*Johnson et Vahlne, 1977 ; Johnson et Wiedersheim- Paul 1975*).

Ces chercheurs estiment que l'internationalisation des entreprises constitue un processus qui se déroule en plusieurs étapes. Leurs résultats suggèrent que les entreprises commencent leur internationalisation lorsqu'elles ont encore une taille limitée et qu'elles cherchent à développer leurs activités de manière progressive sur le marché étranger.

¹ Laghzaoui. S, Op.cit. ,P 5.

Premier chapitre : Cadre théorique de l'internationalisation des entreprises

L'hypothèse sous-jacente à leur analyse est que les entreprises se développent d'abord sur leur marché domestique avant de s'internationaliser par le biais d'une série de décision incrémentales.

Les auteurs considèrent que ce développement progressif permet aux entreprises d'en magasiner les informations nécessaires sur les marchés ciblés, une accumulation d'expérience et de bénéficier des effets d'apprentissage. En concevant donc l'internationalisation comme un processus d'apprentissage graduel ce modèle met l'accent sur l'expérience acquise sur les marchés étrangers et qui constituerait la clé de l'internationalisation.

Les auteurs de ce modèle considèrent que les entreprises suivent un processus séquentiel scindé en quatre étapes :

- Activités d'exportation irrégulières et opportunistes.
- Exportation via un agent indépendant.
- Implantation d'une filiale de vente.
- Production dans le produit étranger.

Section 2 : Les stratégies d'exportation

Lorsqu'une entreprise prend la décision d'exporter son offre, elle a le choix entre différentes stratégies pour la commercialisation de ses produits.

1. L'exportation indirecte

Ce type de stratégie est mieux adapté à la phase initiale d'exportation et requiert le recours à des courtiers ou à des sociétés de commerce international pour que l'entreprise puisse vendre son offre à l'étranger.

L'exportation indirecte se caractérise donc par une faible absence d'action de l'entreprise exportatrice sur le marché final. Elle n'a pas de contacts directs avec les clients. L'entreprise continue à produire dans son pays d'origine, mais en vend une autre partie à l'étranger par le biais des intermédiaires spécialisés.

Cependant ces interventions d'intermédiaires constituent un écran" qui empêche toute véritable connaissance et toute réelle pénétration du marché étranger.

1.1 Les modalités d'exportation indirecte

Les modalités de ce type d'exportation sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau N° 1 : Les principales caractéristiques d'exportation indirecte

	Intermédiaire agissant en amont		Intermédiaire agissant en aval	
Modalités	Courtier	Commissionnaire	Négociant	Société de commerce Internationale
Caractéristiques principales	_ un courtier est un commerçant indépendant. _ son rôle est de rapprocher ponctuellement un acheteur et un vendeur.	-Il s'agit d'un commerçant qui peut être mandataire. - Il intervient de manière ponctuelle. - En général, il réalise des opérations de prospection pour le compte du mandant. -c'est un intermédiaire spécialisé par produit et région.	-C'est un commerçant indépendant, le plus souvent spécialisé. -Il achète des produits pour les revendre auprès de sa clientèle.	_ Il s'agit d'une société commerciale internationale, qui peut proposer plusieurs produits et fonctions. _ Elle achète des produits pour les revendre auprès de ses circuits de distribution et de commercialisation.

Source : Catherine.Mercier-Suissa,Céline.Bouveret-Rivat, « essentiel des stratégies d'internationalisation des entreprises »,Ed Gualino, Paris,2007 ,P87.

Dans les deux premiers cas, l'intermédiaire va avoir un rôle clé en amont de la vente. Dans les deux autres cas l'intermédiaire achète pour revendre les produits de l'entreprise exportatrice à ses clients.

1.2 Les avantages et inconvénients d'exportations indirectes

Dans le cadre des exportations indirectes des avantages et des inconvénients spécifiques sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau N° 02 : Les avantages et inconvénients d'exportations indirectes

Modalités	Intermédiaire agissant en amont		Intermédiaire agissant en aval	
	Courtier	Commissionnaire	Négociant	Société de commerce Internationale
Avantages pour l'entreprise	-Il est signé un contrat. La prime demandée sur la transaction est le plus souvent faible.	-Les commissions sont fixées à l'avance. -L'entreprise exportatrice contrôle sa politique commerciale.	-Il est signé un contrat de vente.	-Il est signé un contrat. -La vente se réalise départ usine, et donc sans frais de transport pour l'entreprise exportatrice. -Il s'agit d'entreprise faible
Inconvénients pour l'entreprise	-L'entreprise exportatrice conserve le risque commercial sur l'acheteur.	-La connaissance du marché est faible compte tenu de remontées d'information du commissionnaire peu importante. -Il existe un risque commercial sur l'acheteur, mais également de perte de marché.	-L'entreprise exportatrice a à sa charge une partie du transport. Elle ne maîtrise pas sa politique commerciale. -La connaissance du marché est très variable. -l'entreprise exportatrice support le risque commercial et de perte de marché.	-L'entreprise exportatrice n'a pas de connaissance du marché étranger. -Elle ne maîtrise pas sa politique commerciale. -Elle encourt le risque commercial et de perte de marché.

Source :Idem,P87.

1.3 Recommandations pour les exportations indirectes

Des recommandations pour les exportations indirectes sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau N° 03 : Recommandations pour les exportations indirectes

Modalités	Intermédiaire agissant en amont		Intermédiaire agissant en aval	
	Courtier	Commissionnaire	Négociant	Société de commerce Internationale
Recommandations	-Le courtier est intéressant pour des matières premières, des services financiers, lorsque se trouve l'entreprise se sur un marché mondial.	-Le commissionnaire peut être utilisé lors de la vente de produits sans SAV, produits agroalimentaires.	-L'utilisation d'un négociant peut être intéressante lorsqu'il s'agit de produits techniques, nécessitant du SAV.	-Tous les produits peuvent être vendus par cet intermédiaire.

Source :Idem ,P88.

Dans les deux premiers cas, l'entreprise exportatrice conserve la maîtrise de sa politique commerciale. Les deux autres modalités imposent à l'entreprise de supporter tous les risques, sans pouvoir influencer la politique commerciale.

2. L'exportation directe

L'entreprise ne fait recours aux intermédiaires pour commercialiser ses produits à l'étranger. Elle réalise elle-même les ventes et assure la livraison et la facturation sur le marché étranger.

L'exportation directe permet à l'entreprise de maîtriser sa politique commerciale, elle permet aussi de faire l'apprentissage des marchés étrangers et d'éliminer les rémunérations des intermédiaires. Mais elle est difficile et coûteuse en pratique où la firme méconnaît les rentabilités locales, les modes de consommation locaux, les pratiques commerciales locales et les règlements.

Il y a donc un risque d'erreur important. De plus, l'entreprise va devoir entretenir sur place des stocks et un service de distribution coûteux.

2.1 Les modalités d'exportations directes :

Le tableau suivant représente les principales caractéristiques des exportations indirectes :

Tableau N° 04 : Les principales caractéristiques d'exportations directes

Modalités	Agent occasionnel	Agent importateur	Importateur distributeur	Portage
Caractéristiques principales	Il s'agit d'un commerçant indépendant. Il représente l'entreprise exportatrice en assurant une présence auprès de la clientèle et transmet à l'entreprise les commandes.	Il s'agit d'un commerçant, qui est spécialisé pour certains produits. Il commande, importe et stocke les produits, qu'il vend ensuite.	Il s'agit d'un grossiste spécialisé. Il achète, stocke, distribue les produits, qui sont référencés dans son réseau de commercialisation.	Il concerne les PME, qui commercialisent leurs produits par le réseau commercial d'une GE.

Source :Idem, P89.

Premier chapitre : Cadre théorique de l'internationalisation des entreprises

Quand une entreprise s'oriente vers l'exportation directe, plusieurs modalités s'offrent à elles. Selon l'objectif de l'entreprise, le choix est effectué selon les caractéristiques respectives de chaque modalité.

2.2 Avantages et inconvénients des exportations directes

L'exportation directe constitue à la fois un avantage et un inconvénient pour l'entreprise. C'est un avantage pour l'entreprise car elle a une maîtrise parfaite de la distribution et de la force de vente, mais c'est un inconvénient car une entreprise peut difficilement se développer à l'export par des ventes directs.

Tableau N° 05 : Avantages et inconvénients des exportations directes

Modalités	Agent occasionnel	Agent importateur	Importateur distributeur	Portage
Avantages pour l'entreprise	-Le risque de perte de marché est faible. -La partie qui supportera le coût du transport, n'est pas forcément l'entreprise exportatrice.	-Il est signé un contrat de vente et parfois un contrat de représentation. -Le risque de perte de marché est faible.	-Il est signé un contrat d'approvisionnement. -Ce dernier est le plus souvent renouvelé.	- La PME profite du savoir-faire commercial de la GE. -Selon la volonté, elle a la possibilité d'avoir une connaissance du marché et un contrôle de sa politique commerciale. - Le risque commercial est faible.
Inconvénients pour l'entreprise	-L'accord est seulement tacite, il peut donc être remis en cause à tout moment. -La connaissance du marché par l'entreprise exportatrice est	- Une partie du coût du transport est à la charge de l'entreprise exportatrice. -La connaissance du marché est très faible. - L'entreprise	-Une partie du coût de transport est supportée par l'entreprise exportatrice. - La connaissance du marché de cette dernière est faible, ainsi que	-La PME doit apporter des garanties lors de la signature du contrat de commercialisation.-Elle doit supporter des frais fixes et un pourcentage sur les ventes. -Elle participe à tous les frais de fonctionnement

Premier chapitre : Cadre théorique de l'internationalisation des entreprises

	très faible, voire nulle. -L'entreprise exportatrice ne contrôle pas sa politique de commercialisation	exportatrice ne contrôle pas sa politique commerciale. Le risque commercial est supporté par l'entreprise exportatrice.	le contrôle de sa politique commerciale. -Le risque commercial pour l'entreprise exportatrice est total.	liés à la vente de ses produits (transports...). Les relations sont parfois difficiles du fait de la différence de taille.
--	---	--	---	---

Source :Idem,P 90.

2.3 Recommandations des exportations directes

La réussite d'une opération d'exportation directe est conditionnée par la maîtrise de plusieurs paramètres qui sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau N° 06 : Recommandations pour les exportations directes

Recommandations	-Il est important d'obtenir des informations sur la clientèle. -l'agent occasionnel peut être utilisé dans le cas de faible volume de vente et les produits ne doivent pas nécessiter un SAV.	-Il est important d'obtenir des informations sur la clientèle. -Les produits proposés doivent être peu présents sur le marché cible. -les volumes sont généralement faibles.	-Il est intéressant pour l'entreprise exportatrice que l'importateur distributeur maîtrise son circuit de distribution. -Les produits peuvent être divers et le SAV est possible.	-les produits des deux parties doivent être complémentaires, afin d'éviter tout risque de perte de marché pour la PME. -Il s'agit souvent de produits technologiques.
------------------------	--	--	--	--

Source : Idem. P92

3. Gestion des risques à l'exportation

3.1 Notion de risque à l'exportation

Dans la littérature relative aux exportations, la notion de risque et celle de l'incertitude sont étroitement liées, mais qu'il faut distinguer. Le risque est défini comme un événement incertain susceptible d'avoir des conséquences négatives sur les objectifs fixés préalablement par l'entreprise.¹

Quant à l'incertitude, elle correspond à une situation où aucune probabilité chiffrée ne peut être affectée à la réalisation d'un événement.

Le risque à l'exportation peut donc être défini comme un ensemble d'événements imprévisibles, susceptibles d'influencer négativement les activités de l'exportation d'une entreprise. Le risque à l'exportation est amplifié en fonction du degré d'incertitude qui affecte les opérations de l'entreprise du fait d'une connaissance imparfaite des contextes institutionnels et de leurs évolutions.

3.2 Types de risques à l'exportation

Il existe une multitude de risques pouvant affecter la démarche à l'exportation d'une entreprise. Sans être exhaustif, nous aborderons les risques que rencontrent la majorité des entreprises dans le cadre de leur activité d'exportation :

- **Le risque politique :** couvre la probabilité d'occurrence d'une modification substantielle et non anticipée du cadre institutionnel du pays : les changements de régime politique, les décisions d'exportations et de nationalisation, les changements de régime de changes...
- **Le risque réglementaire :** il tient compte des possibilités de modification importantes du cadre juridiques ou d'une manière plus spécifique de toutes les règles de droit qui encadrent le fonctionnement des entreprises (droit commercial, droit des sociétés, droit fiscal, droit comptable...

¹ Bernard S. « Risque politique, risque pays et risque projet », Ed librairie des arts et métiers, Paris, 1996. P3.

- **Le risque économique** : les principales variables à prendre en considération pour évaluer le risque économique sont l'évolution du PNB, de l'inflation, des niveaux des taux d'intérêts, des niveaux des prélèvements obligatoires, de l'indexation des prix et des salaires, des taxes diverses...
- **Les risques commerciaux** : parmi les risques commerciaux : l'évolution des besoins des consommateurs ainsi que le changement de leurs attitudes, et que l'entreprise ne s'en rende compte trop tard et qu'elle perde des parts de marchés. Ceci est du notamment aux manques d'informations fournies par les partenaires étrangers de l'entreprise de l'évolution des tendances du marchés.

3.3 Perceptions des risques

S'orienter vers l'internationale permet d'ouvrir des perspectives de développement. Mais cela représente aussi un risque considérable pour les entreprises, d'où l'importance de soupeser les opportunités et les risques et de ne se lancer que dans des activités qui présente davantage d'opportunités que de risques.¹

Les risques sont souvent mal évalués par les entreprises, elles ont tendance à surestimer les risques qu'ils peuvent se présenter concrètement. A l'inverse, ils sous-estiment les risques qui leur semblent abstraits.

En raison de ces distorsions dans la perception des risques, il y a fort à craindre que l'entreprise mésestime les risques à l'exportation et qu'elle prenne par conséquent des décisions erronées quant à son internationalisation.²

¹ MEIER.O. Guillaumes, Op, Cit.P23.

² Ralph. Lehmann, Christian Hauser, Rico Baldegger, « maitrise des risques à l'exportation »,Ed Post Finance SA et Switzerland Global Enterprise. Suisse.2013. P20

3.4 Gestion des risques à l'exportation

Le processus de gestion des risques à l'exportation comporte cinq phases qui forment une chaîne continue.¹

3.4.1 Présélection des activités d'exportation critique

Avant de pouvoir commencer l'analyse des activités d'exportation, l'entreprise doit définir ce qu'elle entend par activités d'exportation. Les activités d'exportation peuvent être définies par produits, par clients ou par marchés :

-Une entreprise qui développe des projets d'envergure pour des clients sur des marchés étrangers définira ces projets comme des activités d'exportation.

-Une entreprise qui vend des produits standardisés en grand nombre à l'étranger par l'intermédiaire de partenaires de distribution considérera ces partenaires comme les destinataires des activités d'exportation.

- Une entreprise qui vend un petit nombre de produits sur de nombreux marchés étrangers peut également considérer ces marchés en termes d'activités d'exportation.

Une fois les activités d'exportation définies, l'entreprise doit établir quelles activités doivent être prises en compte dans la gestion des risques.

La gestion des risques est un processus coûteux. A ce titre, il ne doit intégrer que les activités d'exportation qui comportent des risques considérables et ignorer celles qui ne sont pas critiques pour l'entreprise.

3.4.2 Evaluation des opportunités et des risques dans les activités d'exportation

L'analyse des activités d'exportation jugées critiques doit montrer l'importance qu'elles revêtent pour la réussite de l'entreprise. Chaque activité doit être évaluée au regard des influences positives ou négatives qu'elle peut exercer sur le bénéfice de l'entreprise.

L'évaluation des opportunités se fonde sur une estimation de la marge de couverture procédant de l'activité d'exportation. Cette dernière se calcule en prenant en compte le chiffre d'affaires de l'activité, déduction faite des coûts variables dus à la réalisation de l'activité.

¹ Ralph. L, et al, OP, Cit. P22.

Si des coûts ou des gains exceptionnels découlent de l'activité (allègements fiscaux, subventions), ils sont intégrés dans le calcul de la marge de couverture potentielle.

L'évaluation des risques à l'exportation procède d'une estimation des potentiels de dommages et de la probabilité de survenue de tous les types de risques concernant l'entreprise. Ces estimations se fondent sur l'expérience de l'entreprise sur les marchés internationaux et sur l'analyse des informations mises à disposition par des établissements spécialisés.

3.4.3 Evaluation du risque sur la base des fonds propre de l'entreprise

Les valeurs prévisionnelles découlant de l'analyse des activités d'exportation pour les marges de couverture et les pertes sont mises en rapport avec les fonds propres de l'entreprise. Si un risque dépasse les fonds propres d'une entreprise, il menace la pérennité de celle-ci.

3.4.4 Maitrise des risques à l'exportation

L'objectif du contrôle des risques consiste à ramener les risques à un niveau optimal pour l'entreprise. A cet effet, une entreprise peut se fixer pour principe de lancer uniquement les activités d'exportation qui présentent des risques inférieurs aux opportunités attendues.

Elle peut considérer son exposition au risque dans sa globalité et décider que l'ensemble des risques liés aux activités d'exportation ne doit pas excéder les opportunités, ou se limiter aux activités d'exportation qui ne menacent pas sa pérennité.

La gestion des risques à l'exportation dépend de la propension au risque de l'entreprise et de sa compétitivité.

Les entreprises dont les produits sont très demandés à l'étranger et qui sont peu soumises à la pression des concurrents pourront davantage se permettre de renoncer à des activités comportant des risques importants que les entreprises qui proposent des produits peu différenciés et sont soumises à une concurrence accrue.

Les entreprises ayant des objectifs de croissance élevés, dont les propriétaires sont enclins au risque, prennent plus de risques que les entreprises satisfaites de leur position sur le marché et qui souhaitent éviter toute perte importante.

3.4.5 Observation des risques à l'exportation

Il s'agit de saisir et d'examiner les sinistres liés aux activités d'exportation de l'entreprise pour vérifier s'ils avaient été préalablement identifiés en tant que risques et correctement évalués. L'entreprise a ainsi la possibilité d'intégrer systématiquement les expériences faites dans la gestion des risques et d'ajuster leur évaluation.

Section 3 : L'industrie de l'électroménager face à l'ouverture économique

La structure de l'industrie de l'électroménager a connu de profonds bouleversements marqués par une évolution constante de son environnement institutionnel.

Après l'indépendance, l'Algérie a opté pour l'économie socialiste où tout est planifié et centralisé, jusqu'à l'ouverture de son économie entamée depuis les années 1990, notamment par l'application de du plan d'ajustement structurel imposé par le FMI pour rééchelonner sa dette.

Parmi les conséquences de ce plan est la libéralisation du commerce extérieure et l'encouragement de la concurrence. A cet effet, l'industrie de l'électroménager se trouve face à une nouvelle dynamique concurrentielle avec la prolifération des opérateurs privés et des firmes multinationales, obligeant les entreprises publiques de se restructurer pour survivre sachant que le secteur industriel algérien a vieilli et son appareil productif ne répondait plus aux normes technologiques.

1. Contexte d'ouverture

Après l'indépendance, l'Algérie a mis en place un système économique planifié et centralisé. Cependant la crise qui a touché l'économie au milieu des années 1980 a obligé le gouvernement d'orienter sa stratégie vers une économie de marché.

En 1994, en situation de cessation de paiement le gouvernement demande le rééchelonnement de la dette extérieure de l'Algérie et doit négocier un PAS¹ avec le FMI et la BM (1994-1998).

Ce programme qui a été imposé à tous les pays endettés ayant demandé un rééchelonnement de leurs dettes, comporte notamment les mesures suivantes :

- Libéralisation des régimes de change.
- Libéralisation du commerce extérieur.

¹ Selon Henner H.F « un programme d'ajustement structurel regroupe un ensemble de mesures de politique économique visant à restaurer les équilibres macroéconomiques d'un pays afin de lui permettre de retrouver une croissance économique soutenable et régulière dans le temps ».in Abadli Riad, « processus d'ouverture de l'économie algérienne, vingt ans de transition. Evolution et performance. ». Thèse de doctorat, Université Paris 8 Vincennes-Saint-Denis, 2011, P41.

Premier chapitre : Cadre théorique de l'internationalisation des entreprises

- Libéralisation des prix de la promotion de la concurrence.
- Promotion des investissements
- L'encouragement du secteur privé
- Réforme du système financier.

En outre, l'Algérie a été amenée en 1996 à réactiver le dossier de l'accession à la nouvelle organisation mondiale du commerce créée l'année précédente.¹

Cette organisation impose deux contraintes majeures :

- La première concerne l'engagement unique qui amplifie la contrainte adaptative au nouveau régime commercial multilatéral.
- La seconde est l'obligation de réciprocité des traitements douaniers privilégiés.

Les pays en développement dont l'Algérie qui bénéficient d'une franchise douanière pour leurs exportations vers les pays industrialisés depuis les années 1970 doivent désormais accepter la création de la zone de libre échange pour pouvoir continuer à bénéficier de cet avantage.

Cela conduit les autorités algériennes à ouvrir les négociations axées sur l'UE dans le cadre du processus de Barcelone (1995) dont l'objectif est d'aboutir à une zone de libre échange en 2012 au travers l'accord signé.

Ainsi ce processus d'ouverture économique se traduit par l'instauration de la liberté des prix, le renforcement de la concurrence, la démonopolisation des activités économiques et commerciales et l'ouverture aux investissements privés nationaux et étrangers.

L'objectif du processus d'ouverture vise en priorité la réhabilitation de l'entreprise en tant qu'acteur économique catalyseur d'une croissance durable et créateur de richesse et jouissant d'une autonomie vis-à-vis de l'Etat.

Dès lors l'Etat se concentre sur ses missions régaliennes économiques et se consacre à son rôle de régulation. Les effets attendus sont une diversification de la base de production

¹ MEHDI .ABBAS, « l'ouverture commerciale de l'Algérie : Apports et limites d'une approche en termes d'économie politique du protectionnisme. », Cahier de recherche N°13/2001.

Premier chapitre : Cadre théorique de l'internationalisation des entreprises

industrielle, agricole et de services permettant de réduire progressivement la dépendance encore excessive de l'économie nationale par rapport aux hydrocarbures.

Les réformes engagées depuis 1993 marquent le passage d'une économie planifiée vers une économie de marché.

2. Notion d'industrie

La notion d'industrie renvoie à l'acte productif, c'est-à-dire la transformation de la matière première et de biens intermédiaires en produits finaux. Une industrie également appelé quelquefois secteur d'activité, peut être définie comme << *un groupe d'entreprises proposant des offres étroitement substituables*>>. Cette définition de l'industrie nous montre le caractère important de la substituabilité des offres des entreprises pour délimiter les frontières de l'industrie qui sont souvent floues ce qui complique la détermination de la concurrence avec précision.¹

Dans ce sens l'industrie de l'électroménager est la branche d'activité économique composée de plusieurs entreprises produisant une multitude de produits électroménager.

2.1L'impact de l'ouverture économique sur l'industrie de l'électroménager

2.1.1 Effet sur le mode de gestion des entreprises de l'industrie

L'ouverture économique en Algérie s'est manifestée par un ensemble de facteurs qui exigent le changement de la structure et de l'organisation des entreprises.²

Les entreprises algériennes se sont rendu compte que le changement n'est plus lié à leur décision volontaire de changer mais ceci est devenu une condition pour assurer leur pérennité et par conséquent leur intégration économique que ce soit au niveau national ou mondial.

Les profondes mutations de l'économie algérienne sont à l'origine de nouvelles pratiques managériales ainsi que de nouvelles formes organisationnelles dans l'entreprise.

¹ G.Johnson,K. Scholes,R. Whittington,F.Fréry, « Stratégique »,Ed.9.Pearson.2014,Paris, P43.

² Bekour.F, « les modes et les formes de modernisation des entreprises publiques algériennes : les stratégies de redéploiement », UMMTO. 2012, P129.

Premier chapitre : Cadre théorique de l'internationalisation des entreprises

Celles-ci représentent aujourd'hui des critères de mesures de la capacité d'adaptation de l'entreprise à son environnement.

De surcroît, les différents changements organisationnels qu'implique l'environnement économique des entreprises ont un effet direct sur les modes de gestion et d'organisation des ressources de l'entreprise.

La conduite de ces changements organisationnels nécessite, avant tout, le changement de l'état d'esprit du personnel de l'entreprise.

2.1.2 Effets sur la production de l'industrie

Après le PAS, l'économie renoue avec la croissance économique, au premier semestre 1998 le secteur industriel public a connu un regain d'activité se traduisant par une croissance de l'indice de prix, qui est évalué à 5.2% par le ministre de l'industrie et de la restructuration.

Le phénomène de la pénurie a pratiquement disparu avec l'ouverture du commerce extérieur et la levée des monopoles exercés par les entreprises publiques sur les importations. Désormais les marchés sont inondés de biens de consommation importés. Cette libéralisation du commerce extérieur a permis également l'émergence et le développement d'une nouvelle catégorie d'agents économiques qualifiés parfois de nouveaux entrepreneurs.

Les importations se chiffrant à quelque 10 milliards de dollars en 1996 ont été réalisées par 25 700 opérateurs privés et seulement 300 entreprises publiques. Quant aux exportations hors hydrocarbures, d'un niveau relativement faible (861 millions de dollars), elles ont été réalisées à 94% par des entreprises privées. Sur ce plan, la transformation du fonctionnement de l'économie a été très rapide.

2.1.3 Sur le plan de la politique des prix

La libéralisation des prix a entraîné une baisse de la demande, ceci peut être expliqué par la dévaluation du dinar engendrant une augmentation des prix et par conséquent une baisse du pouvoir d'achat.

Face aux problèmes de surcôt ainsi que de la concurrence par les prix, les marges des entreprises nationales se rétrécissent les produits nationaux perdaient l'avantage de coûts et donc moins compétitifs face aux produits importés.

C'est dans ce cadre que les institutions internationales (FMI et Banque Mondiale) exigent des PVD en cessation de paiement de leurs dettes (Algérie, Mexique, Chili...) due au choc pétrolier des années 1970 et le contre choc des années 1980, l'application de plusieurs plans d'assainissement financiers afin de rééchelonner leurs dette.

2.1.4 Sur le plan concurrentiel

Le nouveau contexte concurrentiel corollaire de l'ouverture économique auquel les entreprises feront face, impliquera pour ces dernières la nécessité de renouveler tout ou une partie de l'appareil productif ainsi qu'une mise à jour des méthodes de management (marketing, GRH, Contrôle de gestion).¹

Les entreprises sont désormais dans l'obligation d'élaborer elles mêmes des stratégies marketing et leurs mises en œuvres au travers de programmes et des plans marketing, tout en prenant considération leurs capacités techniques et industrielles et leurs possibilités financières, selon le cas spécifique à chaque entreprise et en fonction du taux de pénétration de leurs produits sur leurs marchés cibles

La compétitivité du secteur industriel privé et public, n'est pas en mesure de faire face à la concurrence des produits étrangers sur le marché intérieur ni de conquérir des marché extérieur.

Par ailleurs l'ouverture économique au sein de l'industrie de l'électroménager en Algérie a engendré une prolifération des concurrents, cette multitude d'opérateurs ne fait qu'amplifier l'intensité de la concurrence, mais l'un des problèmes de l'analyse de la concurrence est la pertinence parfois limitée de la notion d'industrie.

En effet les frontières d'une industrie sont parfois floues ce qui empêche de délimiter la concurrence avec précision.

De la même manière dans l'industrie de l'électroménager en Algérie les entreprises ne sont pas protégées par les mêmes barrières à l'entrée et les mouvements concurrentiels de l'un n'affecteront pas systématiquement l'autre.

¹ Ferfera.M.Y.,Benguerna.M, Isli.A.M, « Mondialisation et modernisation des entreprises : enjeux et trajectoires »,Ed CASBAH ,2001.

Face à cette situation le concept de groupes stratégiques se révèle pertinent pour réunir les organisations dont les caractéristiques stratégiques sont semblables et qui suivent des stratégies comparables ou qui s'appuient sur les mêmes facteurs de concurrence.

3. les accords commerciaux

La libéralisation du commerce extérieur est complétée par la signature d'accords commerciaux régionaux : nous pouvons citer notamment l'accord d'association avec l'Union Européenne en 2005 et l'adhésion à la Zone Arabe de Libre Echange en 2009. ¹

3.2 L'accord d'association avec l'Union Européenne

L'accord d'association avec l'Union Européenne vise, dans son volet économique, la mise en place d'un partenariat économique et financier qui conduira à l'intégration davantage les pays tiers- méditerranéens dans l'aire de l'Union Européenne.

3.1 La zone arabe de libre échange (ZALE)

L'Algérie a adhéré à la zone arabe de libre échange le 1^{er} janvier 2009. Ainsi une liste de produits originaires des 18 pays membres de cette ZALE bénéficient à leur importation en Algérie d'un régime tarifaire préférentiel. La réciprocité étant évidemment accordée aux produits algériens.

¹ Rapport PNR, Sous la direction de M^{me} Aissat.

Conclusion de chapitre I

L'internationalisation des entreprises est un phénomène irréversible, les différentes mutations de l'environnement international en est l'une des principales raisons.

La globalisation des économies à travers ses différentes manifestations offre aux entreprises des opportunités d'implantation et d'acquisition de parts de marchés étranger, mais semble poser des défis importants à relever à toute entreprise désireuse de s'internationaliser.

Face ce phénomène, de nombreux courants théoriques ont cherché à expliquer les origines de l'internationalisation, à travers notamment la théorie éclectique de Dunning qui évalue les opportunités d'internationalisation en mesurant les avantages spécifiques que possède la firme, avant de les confronter à ceux que lui apporterait le pays de localisation et à ceux qu'elle serait susceptible de tirer d'une organisation s'appuyant sur différentes bases locales.

Le processus de développement international est progressif, marqué par des phases successives, qu'il convient de nuancer avec prudence, en prenant en considération le comportement des acteurs impliqués ainsi que la multiplicité des facteurs de mutations des entreprises d'une phase à une autre.

Le premier pas vers l'internationalisation, correspond souvent à des opérations d'exportation, directes ou indirectes permettant à l'entreprise de sortir du cadre national.

A ce stade les entreprises manquent souvent d'expérience, à cela s'ajoute différents risques liées aux activités d'exportations, conditionnant l'entreprises de s'inscrire dans une logique de maîtrise de ces risques pour ne pas compromettre son développement à l'international.

L'industrie de l'électroménager en Algérie n'a pas échappé aux mutations de l'environnement international, engendrant une nouvelle dynamique concurrentielle marqué par une prolifération des concurrents étrangers obligeants les entreprises nationales à dépasser leur ancien mode opératoire. Une restructuration des entreprises nationales est devenue une condition sine qua pour leur impulser de nouvelles pratiques managériales, et pour qu'elles soient compétitives face aux concurrents nationaux et internationaux.

Premier chapitre : Cadre théorique de l'internationalisation des entreprises

Quand l'entreprise sera en mesure de dominer le marché domestique, le développement à l'international sera le corollaire logique. Mais l'internationalisation implique pour l'entreprise une connaissance parfaite de ses ressources internes et de son environnement.

A ce stade un diagnostic stratégique est nécessaire pour aboutir à une évaluation de sa capacité à exporter ses produits sur des marchés étrangers.

Introduction de chapitre II

Dans un environnement économique, dynamique et fortement concurrentiel, la plupart des entreprises confrontées à la mondialisation des marchés, sont conduites à définir et mettre en œuvre des stratégies multiples, pour faire face aux évolutions et variations des marchés.

Une entreprise qui souhaite s'internationaliser par l'exportation de son offre est appelée à suivre une démarche méthodologique tout en s'appuyant sur un diagnostic stratégique qui lui permettra d'avoir une appréciation de sa situation ainsi que l'évaluation de sa capacité à exporter grâce à une analyse interne et externe.

S'internationalisation nécessite donc une vision à long terme de l'entreprise et de son marché et a pour finalité première: la compétitivité de l'entreprise.

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

Le diagnostic stratégique est l'une des étapes les plus importante du processus de formulation de la stratégie. C'est grâce à ce diagnostic que le choix de la stratégie va pouvoir s'effectuer. C'est de l'évaluation des capacités de l'entreprise et des caractéristiques de l'environnement que des orientations possibles vont pouvoir être définies.

1. Contenu de la grille d'analyse stratégique

Le diagnostic stratégique est la première étape de la démarche stratégique, et constitue un outil d'aide à la décision qui permet d'analyser la situation de l'entreprise par un diagnostic interne, de comprendre les évolutions de l'environnement et les causes majeurs de dysfonctionnement par un diagnostic externe.¹

Il va permettre à l'organisation, dans un premier temps (diagnostic interne), d'identifier ses atouts et ses faiblesses puis d'analyser les opportunités et les menaces de son environnement (diagnostic externe).

¹ MEIER. O, « diagnostic stratégique », Ed DUNOD, Paris, 2005, P37.

Chapitre II : Evaluation de la capacité à l'exportation d'une entreprise

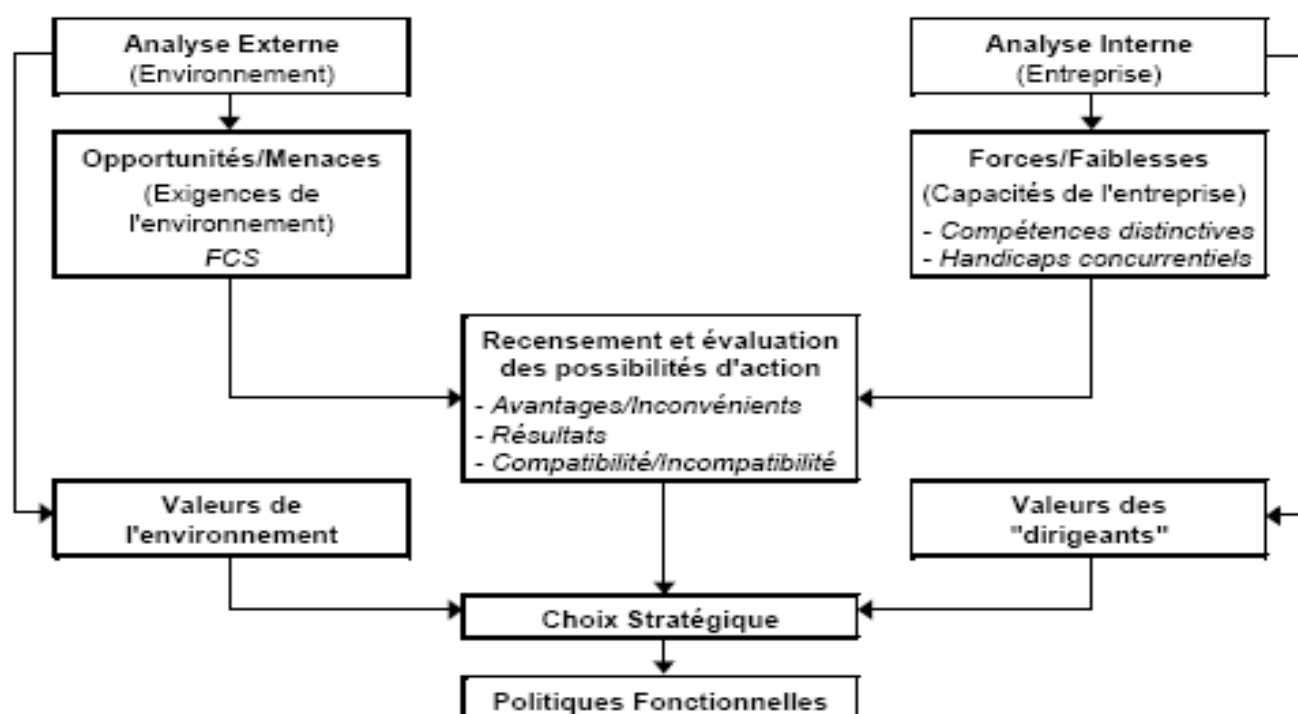
Il est nécessaire pour formuler et mettre en œuvre les options stratégiques les plus pertinentes et les plus intéressantes pour l'organisation.

- **Ses forces et ses faiblesses** selon le **diagnostic interne** de l'entreprise ;
- **Les menaces et les opportunités** selon le **diagnostic externe** de l'environnement.

Cette analyse, reposant sur la découverte des forces/faiblesses et des menaces/opportunités, porte le nom SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Elle va permettre à l'entreprise de définir les facteurs clés de succès qu'elle doit maîtriser pour survivre puis de déterminer ses Compétences distinctives qui lui permettront de se démarquer de la concurrence et d'obtenir un avantage concurrentiel.

Le schéma ci-dessous résumera la synthèse de l'analyse stratégique :

Figure N°01 : Grille d'analyse stratégique : Le modèle LCAG



Source : DETRIE-J.P, « Stratégor : Politique générale de l'entreprise »Ed.DUNOD. Paris, 2009. P12.

Section1 :L'analyse interne

1. Les outils de l'analyse interne

Le diagnostic stratégique interne de l'organisation consiste à analyser ses ressources et ses compétences afin de mettre en évidence celles qui constituent des **atouts** (ses points forts) et celles qui représentent des **faiblesses** (ou points faibles).

Cette phase du diagnostic stratégique est essentielle parce qu'elle va déterminer les ressources que l'organisation devra exploiter pour se démarquer de ses concurrents et les faiblesses qu'elle devra combler pour rester compétitive.

Cette analyse consiste à détecter et analyser les différentes forces et faiblesses de l'entreprise à l'aide d'outils adaptés pour évaluer son potentiel et valoriser ses compétences distinctives. Il comprend l'analyse de la chaîne de valeur, l'analyse des ressources et l'analyse des compétences.

L'entreprise peut réaliser elle même son diagnostic interne, dans ce cas, elle utilisera l'information fournie par ses documents notamment comptable ainsi que les tableaux de bords réalisés annuellement. C'est en général, le contrôle de gestion qui est chargé de cette mission. Très souvent, notamment les très grandes entreprises n'hésitent pas à passer par des grands cabinets de conseil en stratégie ou des cabinets d'audit. Enfin, le diagnostic interne n'a de valeur que s'il est comparé au diagnostic interne des entreprises directement concurrentes et notamment la meilleure du secteur, cela s'appelle le BENCHMARK.

Pour réaliser ce diagnostic, une analyse peut être menée sur la chaîne de valeur, sur les ressources et sur les compétences.

1.1 L'analyse de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur est un outil d'analyse stratégique interne mis au point par **M. Porter**¹ en 1986 pour repérer les activités qui permettent à une entreprise de créer de la valeur pour le client. Chaque entreprise a sa propre chaîne de valeurs.

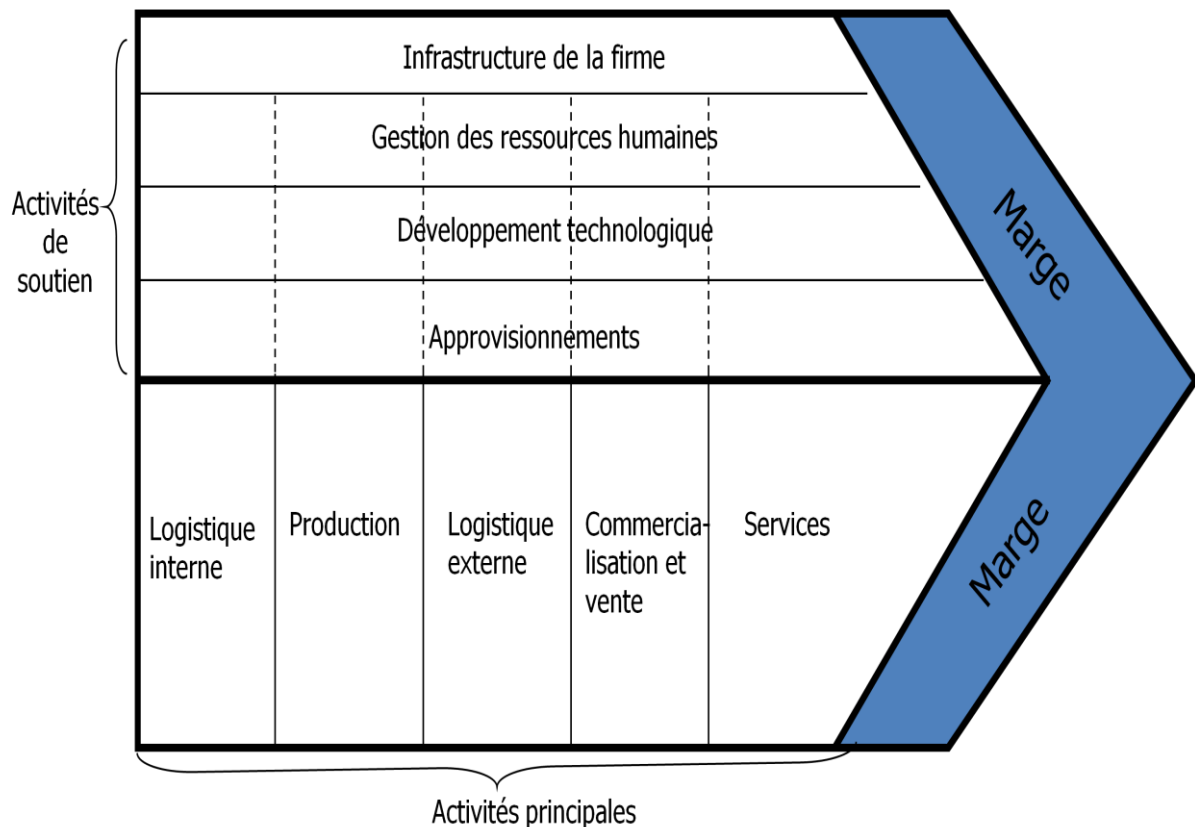
Cette chaîne se décompose en deux grands types d'activité :

¹ Porter M. "L'avantage concurrentiel", Inter Editions, Paris, 1986. P647.

Chapitre II : Evaluation de la capacité à l'exportation d'une entreprise

- Les **activités principales** sont celles qui créent le plus de valeurs dans l'entreprise.
- les **activités de soutien** permettent uniquement aux premières de fonctionner.

Ce modèle permet de voir les fonctions qui font la force d'une entreprise et que les autres n'ont pas ou au contraire les lacunes dans une fonction pourtant indispensable.¹



Source : MEIER. O, « diagnostique stratégique », Ed. DUNOD. Paris2005.P158.

La chaîne de valeur-type d'une entreprise comporte neuf catégories d'activités liées les unes aux autres :

- **Cinq activités principales** : la logistique interne, la production, la logistique externe, la commercialisation et la vente, le service après vente.
- **Quatre activités de soutien** : les approvisionnements, le développement technologique, la gestion des ressources humaines (GRH), l'infrastructure de la firme.

L'analyse de la chaîne de valeur permet donc :

¹ MEIER. O, Op, cit, P158.

Chapitre II : Evaluation de la capacité à l'exportation d'une entreprise

- D'identifier les activités qui contribuent le plus à la création de valeur pour le client et qui sont sources d'avantages concurrentiels pour l'entreprise.
- De comparer la valeur créée par chaque activité à son coût.
- De comparer la chaîne de valeur de l'entreprise à celles de ses concurrents.
- De décider quelles sont les activités à internaliser au sein de l'entreprise et celles qu'elle peut externaliser.

Avant de prendre des décisions stratégiques, l'entreprise doit étudier la filière qui regroupe l'ensemble des chaînes de valeur des fournisseurs, des distributeurs et des clients.

1.1.1 L'analyse des ressources internes de l'organisation

Le diagnostic stratégique interne consiste à analyser les différentes ressources de l'organisation et à déterminer s'il s'agit d'atouts ou bien de faiblesses pour elle : les ressources **humaines** (compétences et expérience du personnel ; expérience, savoir-faire et maîtrise des postes de travail ; connaissance des produits, des procédés de production et des clients...), les ressources **matérielles** (locaux, machines, emplacement des boutiques...), les ressources **financières** (capacités de financement, qualité de la trésorerie, confiance des actionnaires et des banques...), les ressources **immatérielles** (réputation et marques, brevets, confiance des clients...).

Le diagnostic interne porte aussi sur la production (capacités de production, délais de production, flexibilité de l'appareil productif...), l'approvisionnement, le marketing, les capacités technologiques, la logistique.

Les ressources stratégiques sont celles qui constituent pour l'entreprise une force pour obtenir et conserver un avantage sur ses concurrents. L'analyse se fait en identifiant les ressources par rapport à deux critères :

- Leur valeur pour le client par rapport aux ressources des concurrents
- Leur exclusivité pour l'entreprise.

L'identification de ses ressources stratégiques permet à l'entreprise :

- De savoir quelles ressources constituent pour elle une faiblesse.
- De savoir quelles sont celles qui constituent une force pour obtenir et conserver un avantage sur ses concurrents.

1.1.2 L'analyse des compétences de l'organisation

Le concept de compétences fondamentales ou distinctives a été développé par **Hamel et C.K. Prahalad** dans les années 1990 : « **La compétence désigne la capacité à utiliser des ressources pour atteindre un objectif donné** ».

Pour une entreprise, il s'agit d'un **savoir-faire qu'elle possède et qu'elle sait utiliser** dans le cadre de ses différents processus.

Une compétence fondamentale est une compétence qui permet à l'entreprise de déployer des ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel difficilement imitable. Il faut quatre conditions pour qu'une compétence puisse être qualifiée de fondamentale :

- La compétence doit permettre à l'entreprise de **saisir une opportunité ou échapper à une menace**.
- La compétence doit permettre de **réduire les coûts ou générer un supplément de valeur** pour le client.
- La compétence **ne doit pas être détenue par un grand nombre de concurrents** réels ou potentiels.
- La compétence doit être **difficilement imitable** par les concurrents actuels ou potentiels.

C'est à partir de ses compétences distinctives que l'entreprise peut :

- Faire évoluer ses activités existantes de façon à conserver un avantage concurrentiel.
- Se lancer dans de nouvelles activités.
- Mener des partenariats avec d'autres entreprises pour se développer sur un nouveau marché.

Selon ce contexte L'organisation combine ses différentes ressources pour développer des compétences particulières.

Il s'agit d'un savoir-faire organisationnel propre à l'entreprise, susceptible de lui fournir un avantage concurrentiel. Par exemple, les automobiles de l'entreprise Toyota furent longtemps reconnues comme les plus fiables. La qualité des surligneurs de l'entreprise allemande Stabilo lui permet de se distinguer de ses concurrents.¹

Chapitre II : Evaluation de la capacité à l'exportation d'une entreprise

Les performances de ces entreprises résultent de compétences propres, développées grâce à la manière dont elles combinent leurs ressources : savoir-faire des salariés, efforts de recherche et de développement, machines-outils adaptées...etc.

¹ Sabbar.B, « cours en BTS d'économie et de gestion »,Ed ,Ellipses, Paris ,2013.

Section 2 : L'analyse externe

On ne peut concevoir l'entreprise comme une entité isolée dans le milieu dans lequel elle agit. L'entreprise doit surveiller en permanence son environnement, car d'une part elle s'intègre dans cet environnement, et d'autre part elle agit sur ce dernier. Elle peut être influencée par cet environnement d'une manière positive (Opportunités environnementales) ou de manière négative (Contraintes environnementales).

1. La notion de l'analyse externe

Le diagnostic stratégique externe concerne **l'environnement des organisations**. Il permet d'identifier et de distinguer, parmi les éléments de l'environnement de l'organisation, ceux qui constituent des opportunités et ceux qui constituent pour elle des menaces.¹

L'environnement est constitué de tous les facteurs extérieurs à l'entreprise. Il comprend le macroenvironnement et microenvironnement. L'environnement est propre à chaque entreprise mais les caractéristiques actuelles de l'environnement sont le même environnement : complexe, incertain et instable.

Les entreprises qui sont ouvertes sur leur environnement sont donc obligées de s'adapter et d'évoluer en permanence sous peine d'être surpassées par la concurrence.

Quand l'environnement est favorable à l'entreprise, on parlera d'opportunités (conjoncture économique favorable, législation, marché dynamique). Inversement, quand il est défavorable, on parle de contrainte.

La stratégie de l'entreprise va donc consister à saisir les opportunités et au contraire à détourner ou contourner les menaces. L'objectif étant de transformer les menaces en opportunités.

2. Les outils d'aides à l'analyse externe

2.1 L'analyse de l'environnement global

L'analyse de l'environnement global consiste à faire une analyse pertinente de chaque composante de l'environnement macro-économique ainsi que du microenvironnement. Cela permet d'analyser l'environnement de l'organisation de façon plus méthodique et de mesurer plus facilement son impact sur l'organisation.

2.1.1 L'analyse des composantes du macro-environnement par la méthode PESTEL

Le macroenvironnement désigne l'environnement au sens large de l'organisation. Il représente tous les facteurs extérieurs à l'entreprise qui s'impose à elle et constitue son cadre d'action.

Selon les entreprises, cet environnement est géographiquement plus ou moins distant. Pour un grand nombre d'entreprises, notamment les plus petites, l'environnement n'est que local. Pour d'autres, l'environnement sera essentiellement national.

On l'analysera à travers ses composantes **politique, économique, socioculturelle, technologique, écologique et légale (PESTEL)**. Il s'agit en effet d'identifier, pour chacune d'elles, les éléments qui impactent l'organisation et dont elle doit tenir compte pour définir son positionnement stratégique.

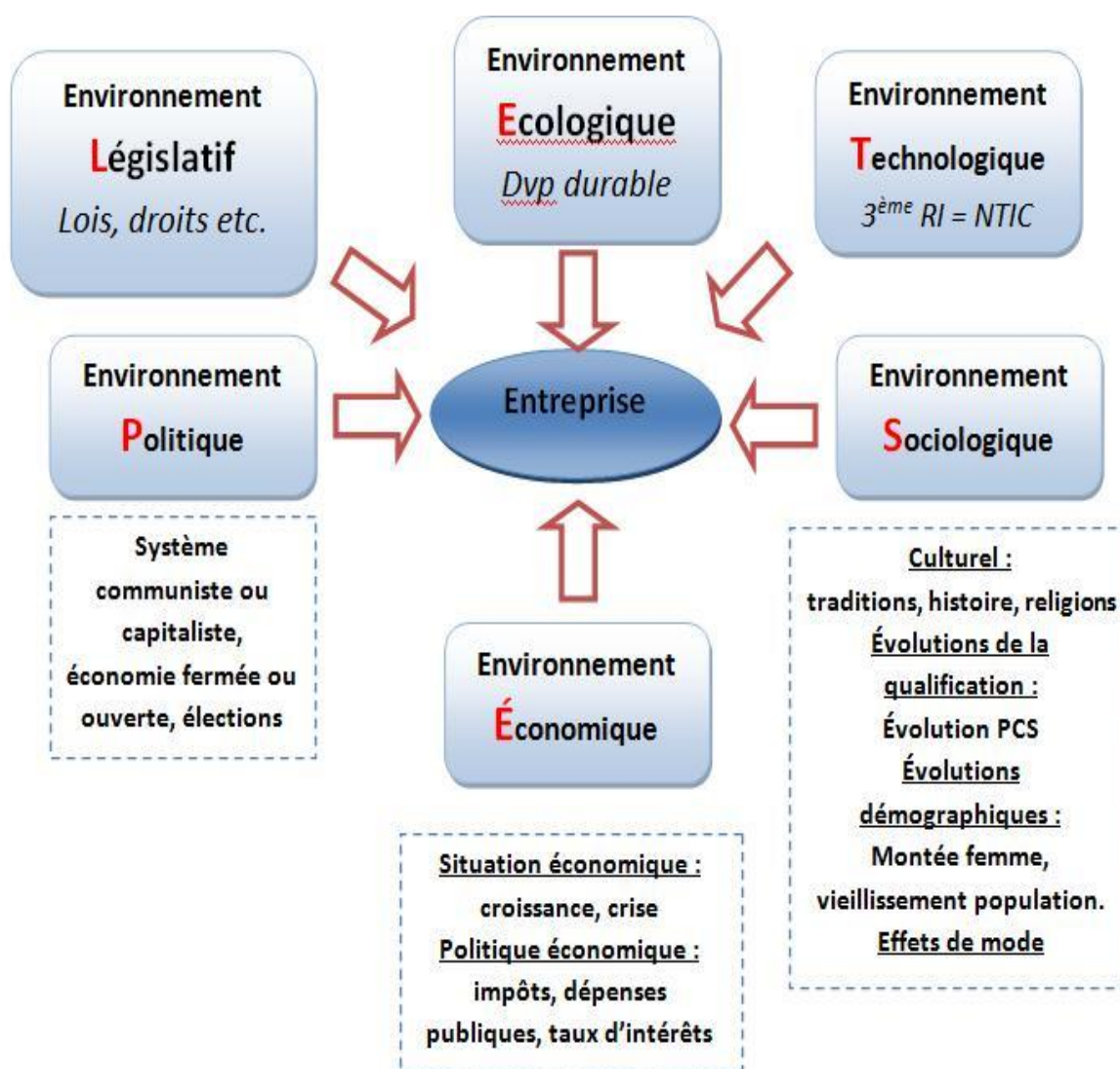
Par ailleurs, pour analyser une entreprise et évaluer ses performances, il est important de savoir en amont définir sa position sur le marché. Pour cela, une étude externe est indispensable afin d'appréhender les divers facteurs environnementaux qui influencent sa situation économique et identifier les politiques de développement des autres acteurs du même secteur d'activité qu'elle. Utiliser l'outil du **PESTEL** est pour cela très efficace.¹

La méthode P.E.S.T.E.L permet de façon très méthodique de lister et classer - selon leur nature - les principaux éléments susceptibles d'influencer le devenir d'une entreprise et constituer des opportunités stratégiques à venir.

¹ MARION.A « le diagnostic d'entreprise : cadre Méthodologique », Ed. ECONOMICA, Paris.1993.P199.

Figure N°03 : Composantes de l'environnement macroéconomique:

Méthode PESTEL



Source : DETRIE-J.P, « Stratégor : Politique générale de l'entreprise », P19.

Avant de pouvoir identifier les opportunités et menaces auxquelles une organisation doit faire face, il est nécessaire de comprendre l'environnement général dans lequel elle opère. En effet, les grandes tendances présentes au niveau du macro-environnement peuvent avoir un impact sur les choix stratégiques des organisations. L'important n'est pas d'identifier isolément ces facteurs mais de comprendre leur dynamique.¹

Chapitre II : Evaluation de la capacité à l'exportation d'une entreprise

L'**analyse PESTEL** se compose de trois étapes. Il faut tout d'abord réaliser la liste des différents facteurs qui peuvent influencer l'**environnement macro-économique** de votre entreprise. Dans un deuxième temps, il est nécessaire d'extraire les **tendances** structurelles actuelles et futures. Enfin, l'analyse de ces informations doit permettre de faire ressortir les différents scénarios d'évolution de l'environnement grâce auxquels on pourra adapter notre **stratégie de développement**.

A. Les facteurs du macro-environnement

a. Environnement Politique

Le premier élément concerne les conditions politiques et légales.

Relations entre l'État et les entreprises : L'État peut décider ou non d'intervenir et ainsi nouer des relations particulières avec les entreprises.

Stabilité gouvernementale : Quand une entreprise décide d'entrer sur un nouveau marché, la question de la stabilité gouvernementale peut être cruciale.

Contraintes réglementaires : L'existence de mesures protectionnistes peut rendre un pays ou une zone inintéressants pour des entreprises étrangères.

Politique fiscale : Afin de conserver ou d'attirer sur son territoire les entreprises, des pays peuvent choisir d'adopter des conditions fiscales avantageuses

b. Environnement Économique

Le deuxième élément concerne le climat économique, c'est-à-dire l'état de santé général du système économique dans lequel l'entreprise évolue.

PIB : Le produit intérieur brut est un indicateur économique qui permet de mesurer le niveau de production d'un pays.

Taux d'intérêt et inflation : Afin de lutter contre une hausse des prix (des prix pétroliers, par exemple) qui entraîne un taux d'inflation élevé, il est possible d'augmenter les taux d'intérêt afin de soutenir l'économie.

Taux de change : Les variations du taux de change peuvent avoir des conséquences positives ou négatives sur le résultat d'une entreprise

¹ JOFFRE O.DELACOUR.H, CARTIER. « Maxi fiche de stratégie », Ed. DUNOD, Paris, 2010.P22.

Chapitre II : Evaluation de la capacité à l'exportation d'une entreprise

Coûts salariaux : Les coûts salariaux vont avoir un impact sur la compétitivité des entreprises et de ses coûts de production.

Revenu disponible : Le revenu disponible est un indicateur du pouvoir d'achat des consommateurs dans un pays.

c. Environnement Socio-culturel

Le troisième élément à prendre en compte correspond aux influences au niveau social et culturel.

Démographie : La distribution des individus dans une société en fonction de leur âge, de leur sexe, de leur statut marital, de leur revenu, de leur religion et d'autres attributs personnels peut déterminer leurs comportements d'achat.

Rôle des hommes et des femmes dans la société, mobilité sociale ou géographique : Une répartition plus ou moins égalitaire des rôles entre les hommes et les femmes, l'existence ou non d'une mobilité sociale ou géographique sont autant de phénomènes sociaux qui vont avoir une répercussion sur la consommation de certains produits ou services.

Comportement par rapport au consumérisme ou à l'environnement : La prise de conscience et la sensibilisation des individus aux questions environnementales et à leur mode de consommation favorisent le développement de certains marchés et produits.

d. Environnement technologique

Correspond aux forces qui créent de nouvelles technologies, de nouveaux produits ou qui influencent directement ou indirectement la capacité des entreprises à innover.

e. L'environnement écologique

Définit l'ensemble des ressources naturelles qui influencent l'activité de votre entreprise. On distingue deux groupes : les activités qui influencent directement l'activité économique (pénurie des matières premières, coût de l'énergie) et celles qui au contraire la subissent (pollution, intervention croissante de l'État dans la protection du patrimoine naturel).

f. L'environnement réglementaire et législatif

Influencent et limitent les activités des entreprises et des individus d'une société. Deux composantes sont déterminantes pour les entreprises : la propriété industrielle et le droit du travail.

Chapitre II : Evaluation de la capacité à l'exportation d'une entreprise

L'utilisation de l'analyse PESTEL est indispensable car un changement de l'environnement macro-économique d'une entreprise peut lui être fatal. En effet, les entreprises ne peuvent pas l'influencer et leurs seules armes sont donc l'**anticipation** et l'**adaptation**.

Il est alors indispensable de prendre en compte cet environnement dès la réalisation du **Business Plan** et de mettre en place une **veille** informationnelle constante durant toute la durée de vie de l'entreprise.

B. Les Tendances structurelles

Aujourd'hui, les deux principales tendances structurelles fortes sont la globalisation et la présence d'événements internationaux.

Chaque entreprise a son propre environnement et va donc établir une check-list qui va lui permettre d'identifier et de hiérarchiser les éléments de l'environnement susceptibles de l'influencer. Toutefois, certaines tendances reviennent systématiquement.¹

a. Globalisation

La globalisation correspond à l'évolution des différents marchés géographiques vers une forte concentration conduisant à proposer des produits et services standardisés. Cette globalisation peut s'expliquer par la convergence de la demande.

- **Soutien des États** : Cette libéralisation des échanges commerciaux dans le monde a été favorisée par l'intervention des gouvernements qui peuvent aussi jouer un rôle dans la création de standards.
- **Effet sur la concurrence** : Le fait de devenir global pour une entreprise peut inciter ses concurrents à adopter le même comportement quand la demande est homogène afin de tirer profit des mêmes avantages.

b. Événements internationaux

- **Conséquences au niveau économique** : Des événements spécifiques, non prévus, ont des implications importantes en termes commerciaux.¹
- **Mondialisation** : Poids des FMN qui renforcent la concurrence.
- **Monté des pays émergents** : Notamment ceux qu'on désigne par le **BRICS** (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud).

¹ JOFFRE O.DELACOUR.H, CARTIER.M, Op.cit. P 24.

2.1.2 L'analyse des composantes du microenvironnement

Le microenvironnement est constitué des acteurs qui entretiennent des relations de proximité avec l'organisation. Pour une entreprise, il s'agit de ses clients, ses fournisseurs, ses apporteurs de capitaux (banquiers, actionnaires...). Pour une association, ses adhérents, ses parrains et mécènes, des collectivités locales qui la subventionnent... Et pour une organisation publique, ses usagers, les autres organisations de son territoire pour les collectivités publiques, les banques qui les financent...

Il désigne donc l'environnement proche des organisations, les acteurs avec lesquels elle entretient des relations directes, et plus généralement ce qui affecte directement et singulièrement une organisation.

L'entreprise noue des relations interentreprises aussi qui sont essentiellement des relations concurrentes, mais les entreprises développent de plus en plus des relations de coopération avec d'autres entreprises.

2.2 L'analyse de l'environnement de l'industrie

Définir le marché de référence, analyser les opportunités et les menaces, identifier les forces structurantes de la concurrence sont les étapes nécessaires pour mener à bien une analyse rigoureuse de l'environnement concurrentiel d'une industrie.

2.2.1 Filière d'activité ou business system

La très grande majorité des domaines d'activité ou des secteurs s'insèrent dans une filière économique ou une filière d'activité.¹

Trois dimensions de la filière permettent de bien comprendre son intérêt et son importance pour l'analyse stratégique :

- C'est un ensemble d'opérations techniques qui vont de la matière première jusqu'au produit final acquis par le consommateur ; la filière agroalimentaire est l'une des plus connues.
- C'est un ensemble de relations économiques et de transactions commerciales entre des entreprises situées à des stades complémentaires le long de l'axe amont-aval , ainsi des fabricants de semi-conducteurs vendent leurs systèmes à des fabricants de centraux de

¹ DETRIE-J.P, « Stratégor : Politique générale de l'entreprise », ED.DUNOD, Paris, 2009, PP 33-34.

télécommunications, eux-mêmes les vendant à des opérateurs de réseaux, ces derniers pouvant les louer à d'autres opérateurs.

- C'est un ensemble d'entreprises mais aussi d'organisations plus ou moins hiérarchisées qui gèrent la coordination des opérations techniques et des transactions commerciales.

A moins d'être totalement intégré, chaque industrie ou secteur est donc pris en tenaille entre un secteur fournisseur et un secteur client (distribution et client final), un stade amont et un stade aval.

Ces deux stades exercent sur le secteur des pressions variables qui exacerbent plus ou moins la lutte concurrentielle intra sectorielle ou à l'intérieur de l'industrie. Celle-ci est également influencée par la plus ou moins grande difficulté à entrer dans le secteur ou à en sortir : les barrières à l'entrée jouent un rôle de filtre.

En effet, le nombre d'entreprises qui ont accès à une industrie est l'un des facteurs déterminants du jeu concurrentiel. Enfin, l'arrivée possible d'un produit de substitution représente une autre dimension à prendre en compte.

2.2.2 L'analyse concurrentielle selon le modèle des 5 forces de M. Porter

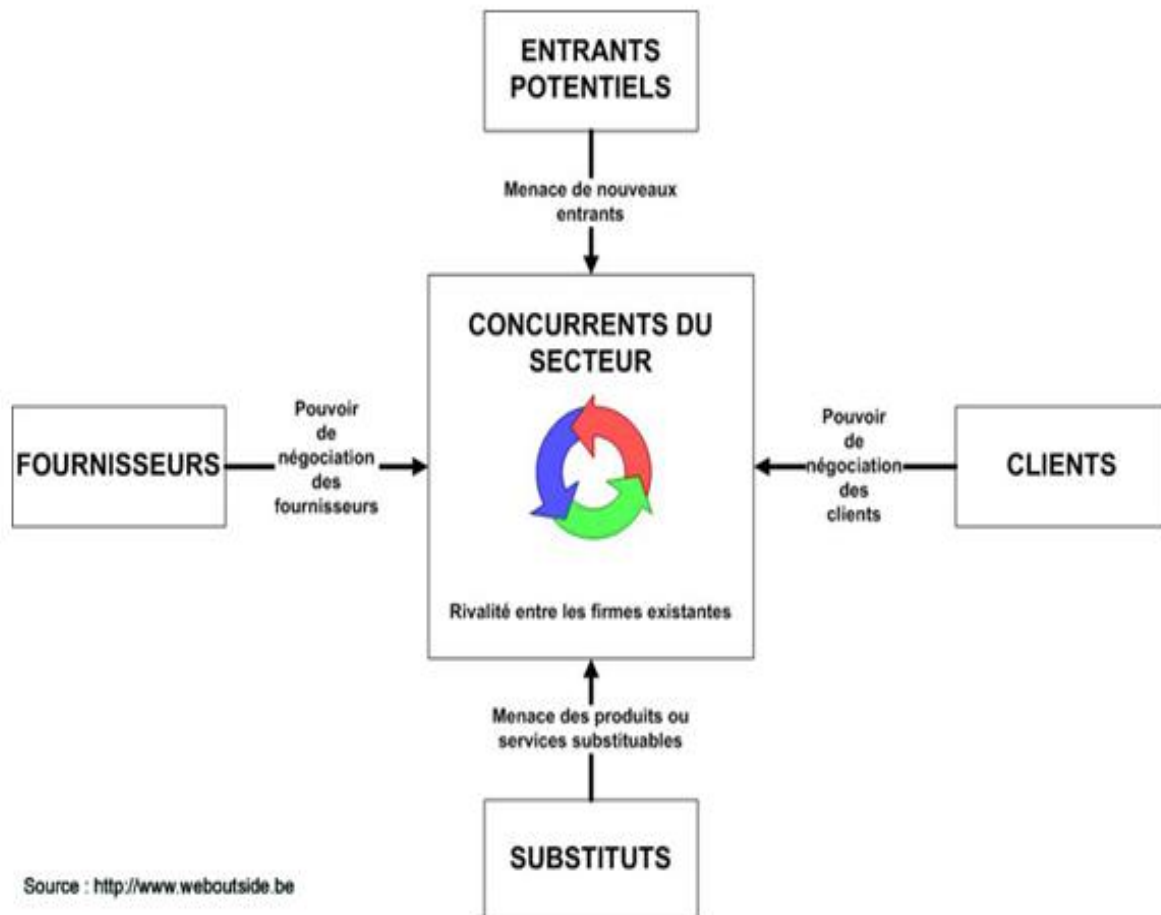
C'est l'élément le plus important du microenvironnement. Le modèle des cinq forces de Porter permet d'effectuer un diagnostic de l'environnement concurrentiel de l'entreprise (diagnostic externe) en précisant les fondements de la concurrence au sein d'un secteur d'activité (ou « industrie »). ¹

L'attrait potentiel du secteur est fonction du jeu des forces exercées par cinq grands types d'acteurs économiques : plus leur intensité est importante, moins le secteur sera attractif.

L'entreprise est non seulement soumise à la concurrence directe des autres entreprises du secteur, mais aussi à la pression de quatre grands types d'intervenants, qui sont susceptibles de capter une partie du profit du secteur : les fournisseurs, les clients, les nouveaux entrants et les substituts. Ce sont donc cinq forces qui s'exercent sur l'entreprise.

¹ ATAMER.T, CALORIER., « Diagnostic et Décisions stratégiques », ED.DUNOD, Paris, 2003.P119.

Figure N°04 : Analyse des 5 forces concurrentielle de M. Porter



Source : M. Porter, L'Avantage concurrentiel, 1985. Strategor, SSDI, 1997.

Chapitre II : Evaluation de la capacité à l'exportation d'une entreprise

M. Porter a analysé la concurrence au sens large pour mettre en évidence toutes les forces susceptibles d'influencer la concurrence pour une entreprise. Ces forces (5 FORCES) peuvent être des opportunités quand l'entreprise les domine ou au contraire des menaces si elle les subit. Dans ce cas, elle devra essayer de s'en protéger.

A. La rivalité entre les concurrents directs

La rivalité entre concurrents directs dépend de plusieurs facteurs :

- **Le taux de croissance de l'activité** : Sur un secteur en déclin, la conquête de parts de marché va se faire au détriment des concurrents. *Exemple : La baisse de la demande sur le marché de l'automobile génère une concurrence accrue qui se traduit par des remises importantes, ainsi que des offres spectaculaires.*
- **La structure concurrentielle** : Lorsque les concurrents sont nombreux et de taille comparable, on assiste généralement à une vive concurrence. *Exemple : Dans le secteur des PC portables, Acer, Toshiba, HP et Lenovo rivalisent pour proposer des prix plus attractifs.*
- **La différenciation des produits**. Plus les concurrents proposent des produits ou des services similaires, plus la concurrence est forte. *Exemple : Les prix des mémoires vives DRAM utilisées dans les ordinateurs individuels sont passés début 2007 sous leur coût de fabrication.*
- **Les barrières à la sortie**. La présence d'actifs irrécupérables peut provoquer une crise de surcapacité au sein d'un secteur (ex. : sidérurgie).

B. Le pouvoir de négociation des clients

Le pouvoir des clients (qui ne sont pas nécessairement des consommateurs) sera d'autant plus fort que ceux-ci sont concentrés et achètent en grande quantité, et que les produits sont peu différenciés. Plus les clients n'ont une grande taille ou en petit nombre et plus ils ont de pouvoir. En petit nombre, les clients peuvent être plus exigeants en matière de prix, de qualité, de condition de paiement et de service

C. Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Les fournisseurs vont, de leur côté, chercher à augmenter leur concentration, la différenciation de leurs produits (et donc à augmenter le coût de transfert d'un fournisseur à un autre pour le client) de façon à élever leur pouvoir de négociation.

Chapitre II : Evaluation de la capacité à l'exportation d'une entreprise

Ils peuvent exercer leur domination pour plusieurs raisons :

- Monopole d'approvisionnement
- Domination technique
- Domination commerciale (ex: franchiseur/franchisé)
- Domination financière (endettement = risque)
- Domination juridique

D. La menace des nouveaux entrants

La menace de nouveaux entrants dans le secteur dépend essentiellement de l'existence de barrières à l'entrée, c'est-à-dire d'obstacles qui vont rendre difficile l'établissement de nouveaux concurrents.

Barrières financières : L'intensité capitalistique, qui correspond à la masse critique en capitaux nécessaire pour exercer l'activité peut constituer un obstacle considérable.

Barrières techniques. Les entreprises en place peuvent préempter des ressources rares, comme l'accès à certaines matières premières.

Barrières commerciales. Dans des secteurs où l'image de marque est déterminante pour fidéliser les clients, les entreprises investissent des sommes considérables en publicité et en promotion.

L'accès aux canaux de distribution peut également être problématique pour un nouvel entrant qui doit, par exemple dans la grande distribution, consentir des remises supplémentaires pour prendre la place d'un fournisseur concurrent.

Pour des entreprises menant des stratégies d'internationalisation, des mesures protectionnistes (quotas, droits de douane) et des barrières légales peuvent bloquer l'accès à un marché national.

E. La menace des substituts

Les produits de substitution ne font pas partie du marché mais représentent une alternative potentielle à l'offre existante.

Une entreprise menacée de produits substitus peut subir deux conséquences :

Courts termes: baisse parts de marché.

Moyens et longs termes: balayement du marché.

Ces 5 forces permettent de décrire l'équilibre existant et de repérer les évolutions potentielles sur un marché. Cela, en vue de définir à terme les choix d'action les plus pertinents pour une entreprise. L'objectif est d'identifier les facteurs clés de succès de l'environnement, c'est-à-dire les éléments stratégiques qu'il convient de maîtriser afin d'obtenir un avantage concurrentiel.

2.2.3 Les facteurs clés de succès (FCS) et les groupes stratégiques

A. Les facteurs clés de succès (FCS)

Le diagnostic concurrentiel doit permettre à l'entreprise d'identifier pour chaque DAS ses facteurs clés de succès à savoir les exigences du marché à respecter par toutes les entreprises du secteur pour pouvoir survivre. L'entreprise qui arrivera à exploiter au mieux ses FCS aura un avantage concurrentiel qui lui permettra de se démarquer de ses concurrents.

Les FCS les plus fréquents sont la capacité d'innovation, le degré de qualité, l'importance des ressources financières, connaissance des réseaux, l'image de marque.

B. Les groupes stratégiques

Le groupe stratégique peut être défini ainsi : « *un groupe stratégique est un groupe de firmes, chaque groupe étant composé de firmes poursuivant des stratégies identique ou similaire au niveau des dimensions stratégiques pertinentes. Une industrie peut avoir un seul groupe stratégique si toutes les firmes suivent essentiellement la même stratégie. A un autre extrême, chaque firme pourrait constituer un groupe stratégique différent. Cependant, il existe généralement un faible nombre de groupes stratégiques résumant les différences stratégiques essentielles entre les firmes d'une industrie.* ». ¹

Ainsi, de manière générale, le concept de groupe stratégique est défini en termes de groupe d'entreprises poursuivant des stratégies similaires avec des ressources identiques. Ils sont un moyen de positionner l'entreprise par rapport à tous ses concurrents, un secteur comprend donc plusieurs groupes stratégiques. ²

¹Michael .E .Porter, Competitive strategy, techniques for analyzing, industries and competitors, Free Press , 1980.

² S.Yani,C, C .Benavent, « Rivalités et groupes stratégiques: une revue de la littérature et un cadre d'analyse, communication à la IXème »,Conférence internationale de management stratégique, Montpellier, Paris , 2000.

Section 3 : Synthèse du diagnostic stratégique

L'analyse SWOT résume les conclusions essentielles de l'analyse de l'environnement et de l'analyse de la capacité stratégique de l'organisation.

1. La matrice SWOT

La dénomination SWOT est l'acronyme de strenght, weaknesses, opportunities, threats, soit forces, faiblesses (de l'organisation), opportunités et menaces (de l'environnement).

L'analyse SWOT consiste à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation est même de faire face aux évolutions de l'environnement ou s'il est possible d'identifier ou de créer d'éventuelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources uniques ou des compétences distinctives de l'organisation (ce qui correspond à la stratégie construite).¹

Dans les deux cas, on cherche à établir une adéquation entre d'une part la capacité stratégique de l'organisation et d'autre part, les facteurs clés de succès de l'environnement, soit en modifiant l'une (en s'adressant à un nouveau marché ou en cherchant à transformer les pratiques établies sur le marché existant).

Plutôt que de se contenter d'établir une liste qui ne ferait que transcrire les perceptions des managers, il convient de mener une analyse plus structurée afin de déboucher sur des résultats utiles à la formulation de la stratégie.

Pour cela, on peut suivre le cheminement suivant :

- Identifier les facteurs clés de succès de l'environnement de l'organisation grâce au modèles des 5(+1) forces. Il est important que la liste des FCS retenue ne dépasse pas cinq ou six éléments, afin de se concentrer sur les points réellement déterminants.
- Le même processus doit être suivi en ce qui concerne le profil de ressources et compétences de l'organisation, à partir des outils introduits, afin de déboucher sur une liste des forces et faiblesses. Là encore, la liste ne doit pas dépasser cinq ou six entrées et ne comporter que des points réellement spécifiques.

L'analyse SWOT doit permettre de déterminer si l'organisation possède d'ores et déjà la capacité stratégique lui permettant de répondre aux évolutions de son environnement, si elle

¹ATAMER (ET), CALORI (R) « diagnostic et décisions stratégiques », Ed Dunod, Paris, 1999.P188

Chapitre II : Evaluation de la capacité à l'exportation d'une entreprise

doit chercher à acquérir ou développer de nouvelles ressources et compétences ou bien si elle doit plutôt se réorienter vers d'autres marchés.¹

L'analyse SWOT peut être utilisée pour déterminer les choix stratégiques et leur pertinence par rapport à l'adéquation entre la capacité stratégique et les facteurs clés de succès. Cependant, il convient d'éviter les deux écueils suivants :

- Une analyse SWOT peut déboucher sur une longue liste de forces, faiblesses, opportunités et menaces, alors que l'objectif consiste justement à identifier les points essentiels.
- Les forces, faiblesses, opportunités et menaces ne doivent pas être trop générales.

L'analyse SWOT examine la situation d'une entreprise selon deux axes et quatre dimensions.

D'une part, elle analyse *la situation interne de l'organisation* en soulignant particulièrement ses forces (Strengths) et ses faiblesses (weaknesses), par une analyse exhaustive de ses principaux aspects, par exemple :

- sa santé financière
- ses produits et services
- ses ressources humaines (formation, expérience, motivation, etc.)
- ses ressources physiques (âge, technologie, etc.)
- ses capacités de R&D (recherche & développement)
- sa structure
- sa culture
- sa gestion
- sa capacité de changement

D'autre part, elle analyse son *environnement externe* afin de déterminer la position de l'entreprise et ses options stratégiques et cela en termes d'opportunités (opportunities) et de menaces (threats).

Pour ce faire, elle prend notamment en compte les concurrents actuels et potentiels de l'organisation, ainsi que leurs forces et faiblesses, le segment et la part de marché de l'entreprise, le cycle de vie de ses produits, les tendances du marché incluant les produits substituts, les nouveaux marchés, les nouvelles technologies, etc.

L'analyse SWOT peut être utilisée pour analyser la situation globale de l'entreprise ou servir à l'étude de l'une ou de l'autre de ses composants, par exemple « les systèmes d'information ».

2. Etapes d'une analyse SWOT

2.1 Déterminer la portée de l'analyse SWOT

Une analyse SWOT touche à tous les aspects d'une organisation. Il peut donc s'agir : D'un diagnostic très exhaustif ou de faire partie d'une simple réflexion de la gestion sur les orientations de l'organisation.¹

2.2 Recueillir le plus de renseignements possibles sur la concurrence et les éléments de l'environnement susceptibles d'affecter le marché ou le fonctionnement de l'organisation, de même que sur sa performance.

2.3 Analyser les tendances de l'environnement externe

Cette analyse tiendra généralement compte des changements technologiques, des tendances économiques générales, des changements dans la situation particulière de l'industrie, des caractéristiques démographiques de la population, de l'évolution des goûts des consommateurs, des changements politiques et réglementaires prévisibles, des forces et faiblesses des concurrents, des meilleures pratiques à imiter, etc.

2.4 Découvrir les opportunités et menaces qui découlent de ces tendances

Alors que l'analyse des tendances est une étude factuelle qui peut être individuelle, la recherche d'opportunités est un exercice de créativité généralement fait en groupe, par exemple en utilisant les techniques de « Brainstorming ».

2.5 Analyser les forces et faiblesses de l'environnement interne

Pour ce faire, on peut utiliser une série de questions, les réponses étant classées comme forces ou faiblesses, selon le cas.

2.6 Classer les forces et faiblesses selon leur importance

On peut le faire dans une première matrice, par exemple comme suit :

¹AUSANNE.R, fiche thématique : « l'analyse SWOOT », Promotion économique, 11./2014/FA.

Chapitre II : Evaluation de la capacité à l'exportation d'une entreprise

	FORCES Eléments performants	FAIBLESSES Eléments non performants
Importants	➤ Forces à entretenir	➤ Faiblesses à combattre
Peu importants	➤ Fausses forces	➤ Facteurs secondaires

2.7 Retenir les forces et faiblesses importantes

Construire la matrice SWOT synthétisant les résultats de l'examen :

FORCES	FAIBLESSES
OPPORTUNITES	MENACES

2.8 Décider des suites à donner à l'exercice

Cette première réflexion peut par exemple servir de base à des discussions sur la vision de l'organisation, mener à l'élaboration de « Facteurs critiques de succès », lancer un exercice plus approfondi de diagnostic organisationnel, etc.¹

3. Limites de l'analyse SWOT

L'analyse SWOT ne montre pas du tout comment atteindre ou obtenir un avantage comparatif, ce n'est donc aucunement une fin en soi.²

La matrice SWOT doit donc être le point de départ d'une discussion au sein de l'entreprise sur la manière dont la stratégie proposée pourrait être mise en œuvre, avec une analyse coût/bénéfice appropriée, pour arriver à dégager l'avantage concurrentiel.

¹ BARDEK. Selma., Cours de stratégie d'entreprise, ISET Djerba, P47.

² Idem. P 44.

Chapitre II : Evaluation de la capacité à l'exportation d'une entreprise

La dynamique complexe entre les circonstances, les environnements, les menaces, les changements divers, ne peut être illustrée par la matrice SWOT et le risque est donc de se figer dans une analyse trop statique.

Enfin, le risque existe de voir l'entreprise se focaliser sur un facteur interne ou externe et de négliger d'autres facteurs susceptibles de permettre aujourd'hui mais surtout demain un avantage concurrentiel.

Conclusion de chapitre II

L'évaluation de la situation stratégique de l'organisation se fait par le biais d'un double diagnostic : du point de vue interne, il consiste à recenser les forces et les faiblesses du fonctionnement de l'organisation, notamment en termes de ressources (humaines, compétences, financières, matérielles...).

Du point de vue externe, il consiste à identifier les menaces et opportunités de l'environnement et à anticiper son évolution. On distinguera le microenvironnement qui est l'environnement proche et immédiat de l'organisation (clients, fournisseurs...), de son macro environnement constitué des éléments plus larges et éloignés de son environnement immédiat (éléments politiques, économiques, technologiques...).

L'analyse stratégique en offrant à la fois des concepts théoriques d'analyse et une démarche de recherche permet une utilisation double dans le champ de l'évaluation.

Elle peut à la fois constituer un cadre d'interprétation du changement et une démarche théorique de recherche. L'intérêt de l'évaluateur pour l'analyse stratégique dépendra des choix pour le projet d'évaluation de sa capacité à exporter en termes de perspective temporelle.

Grâce à cette démarche méthodologique à suivre, nous arriverons à faire une synthèse de la situation de l'ENIEM qui nous donnera une vision plus globale de sa capacité à pouvoir exporter son offre grâce à l'analyse SWOOT qui résumera ses forces/faiblesses ainsi que les opportunités /menaces.

Introduction de chapitre III

L'organisation de l'ENIEM a subi un changement important en 1998. Le complexe d'appareils ménagers a été segmenté en trois unités : unité froid, unité cuisson et unité climatisation. L'analyse de cette segmentation est nécessaire pour comprendre la démarche stratégique globale adoptée par l'entreprise.

Dans la présentation de l'ENIEM, premier objet de ce chapitre, nous allons prendre en considération les éléments liés à sa création, à sa mission, à ses objectifs, à la structure de son emploi et à son organisation.

Le deuxième objet de ce chapitre sera le fruit de notre recherche qui nous permettra de répondre à notre problématique.

Ce chapitre contient donc une analyse de la capacité d'exportation de l'ENIEM, à partir des résultats obtenus du diagnostic stratégique.

Section 1 : Présentation de l'entreprise ENIEM

Dans la présentation de l'entreprise ENIEM, objet de la présente section, nous allons prendre en considération les éléments liés à sa création, à sa mission, à ses objectifs et à la structure de son emploi, nous allons s'intéresser à son mode d'organisation.

1. Création de l'ENIEM

L'Entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) se trouve à une dizaine de kilomètre à l'Est de Tizi-Ouzou et précisément à la zone industrielle

« AISSAT IDIR » d'OUED AISSI. Elle est constituée par le décret n° 83 du **02/01/1983**.

Elle est issue de la restructuration organique de la SONELEC, créée en 1974 dont la production dans le domaine de l'électroménager a démarré en 1977.

L'ENIEM a été transformée en entreprise publique économique (société par actions) en 1989 et elle a été dotée d'un capital social de **4 000 000 DA**.

Son capital social en 2013 est de **10 279 800 000 DA**, il est détenu en totalité par la SGP INDELEC dont elle relève actuellement.

2. Missions et objectifs de l'ENIEM

La mission de l'ENIEM consiste dans la fabrication, l'assemblage, la vente et la promotion des services après vente des produits électroménagers avec une intégration nationale importante.

Parmi ses missions principales aussi est d'assurer le développement et la recherche dans le domaine des différentes branche de l'électroménager.

Chaque unité de l'entreprise ENIEM a ses propres missions:

· **Unité froid** : Son rôle consiste à produire et à développer les produits de froid domestique comme :

- Réfrigérateurs grands modèle (300D, 350S, 290C, 520L)

- Congélateurs horizontaux et verticaux (BAHUT1301, 1686)

· **Unité cuisson** : Son rôle consiste à produire et développer des produits de cuisson à Gaz butane ou mixte ainsi que tout produits de technologie similaire :

- Cuisson à gaz 04 et 05 feux

Unité climatisation : Sa mission consiste à produire et à développer les produits à savoir :

- Les climatiseurs

- Les chauffes bains

- Les radiateurs à gaz butane

- Les machines à laver

- Les comptoirs et armoires frigorifiques

· **Unité prestation technique**: Elle est chargée de gérer, d'exploiter et d'entretenir les moyens techniques communs utilisés dans les processus de production des autres unités.

· **Unité commerciale** : Elle est chargée de commercialiser tous les produits fabriqués par les autres unités.

L'ENIEM a évolué dans un environnement où la contrainte budgétaire n'existait pas et l'objectif de rentabilité n'a jamais été une priorité. Les objectifs sociaux ont de tout temps dominé et la législation avantageait les valeurs sociales (le maintien de l'emploi, augmentation des salaires,...).

Aujourd'hui, l'ENIEM se met sur un autre chemin, où la rentabilité constitue l'objectif ultime de toute entreprise. Elle affiche les objectifs suivants :

- Le maintien de sa position concurrentielle sur le marché national en améliorant la qualité de ses produits et en suivant l'évolution du marché.
- La réalisation d'une rentabilité financière en augmentant le chiffre d'affaires et en réduisant les coûts.
- Acquérir une part de marché importante et la conserver.
- Fidéliser les clients actuels et convaincre les clients potentiels.

3. Structure de l'emploi

L'évolution des effectifs de l'ENIEM est présentée dans le tableau suivant :

Tableau N° 07 : Evolution des effectifs de l'ENIEM selon la catégorie socioprofessionnelle

Années					
Catégories Socioprofessionnelles	2008	2009	2010	2011	2012
Cadres	332	331	330	328	331
Agent de Maîtrise	717	583	561	549	553
Personnel d'exécution	1266	1163	1095	1219	1167
Total	2315	2077	1986	2096	2051

Source : Direction des ressources humaines de l'ENIEM.

Nous remarquons que l'effectif total de l'ENIEM a connu une baisse continue de 2009 à 2011. Cette situation est le résultat des départs à la retraite (retraite normale et retraite anticipée).

Le taux d'encadrement a baissé en 2010 par rapport à 2008 en raison de la baisse de l'effectif des cadres. Cependant, sa hausse en 2007 n'est pas le résultat de l'augmentation de ce dernier mais la baisse de l'effectif des deux autres catégories, la maîtrise et l'exécution. Par contre, en 2011 la hausse du taux d'encadrement est le résultat de la hausse de l'effectif des cadres et la baisse de l'effectif des deux autres catégories.

4. L'organisation de l'ENIEM

L'organisation structurelle de l'ENIEM se présente comme suit :

- Le siège social
- Le complexe d'appareils ménagers (CAM)
- L'unité commerciale
- La filiale FILAMP (production de lampes électriques)
- La filiale EIMS de production de sanitaires (Production de lavabos, baignoires, éviers).

La restructuration du **CAM** en 1998 a donné lieu à sa réorganisation en trois unités de production spécialisées par produit :

- L'unité froid
- L'unité cuisson
- L'unité climatisation

Le **CAM** compte également l'unité prestation technique dont le rôle est de fournir des prestations techniques et des services nécessaires aux unités de production, tel que :

- Réparation des outils et des moules
- Fabrication de pièces de rechange mécanique
- Conception et réalisation d'outillage
- Gestion des énergies et des fluides
- Gestion informatique... etc.

Les unités de production disposent d'une autonomie de gestion étendue à l'ensemble des fonctions et sont rattachées fonctionnellement à la direction générale.

Cette dernière est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise. Elle exerce son autorité fonctionnelle et hiérarchique sur l'ensemble des directions et des unités.

Section 2 : Diagnostic interne

Ce diagnostic portera sur l'analyse des différentes activités de l'entreprise ENIEM (ventes, production et ressources humaines, financière...etc), ce qui va nous permettre d'évaluer l'évolution de quelques agrégats de gestion ainsi que sur son degré de capacité à exporter ses produites.

1. Analyse de la fonction commerciale

L'éventail des possibilités d'actions de la fonction commerciale se décline en quatre leviers potentiellement ajustables sous une logique coût/ efficacité, et faisant l'objet de choix dont ils conditionnent la performance :

- Politique de produit
- Politique de prix.
- Politique de distribution.
- Politique de communication.

1.1 L'organisation commerciale de l'ENIEM

La direction commerciale de l'ENIEM est située sur le complexe industriel à Oued-Aissi. Elle regroupe les postes d'encadrement général des départements ventes, marketing et export. Elle réunit les cadres de direction chargés de :

- Piloter et manager les équipes afin de développer le chiffre d'affaires de l'entreprise.
- Satisfaire les besoins des clients à travers une organisation adaptée et un réseau de distribution efficace.

Elle regroupe toutes les tâches qui se rapportent de façon directe ou indirecte à la vente des produits ENIEM, elle est organisée en trois unités :

1.1.1 Département marketing

Il regroupe les cadres de direction dont les priorités sont les suivantes :

- Connaître et analyser la demande.
- Planifier et développer des concepts de produits.
- Communiquer aux consommateurs des informations pertinentes sur le produit.
- Assurer une distribution efficace des produits.

1.1.2 Département des ventes

Il a pour mission la gestion de la force de vente de l'entreprise, qui est constituée par l'ensemble du personnel commercial chargé de la vente et de la stimulation de la demande.

L'ENIEM dispose 116 agents répartis sur le territoire national, chargé de gérer les dépôts de distribution.

1.1.3 Département du service après vente

L'ENIEM dispose de 107 agents répartis sur le territoire national. Les activités du service après vente de l'entreprise contribuent à :

- L'entretien, la réparation et au reconditionnement des produits de l'ENIEM, en incluant tous les services de maintenance.
- la gestion des flux de pièces de rechanges.
- La prise en charge de la garantie des produits.

A.L'analyse des ventes

L'analyse des ventes de l'ENIEM sur la période 2006/2010 portera sur :

- L'évolution des ventes totale et des ventes par produits.
- Contribution de chaque segment de produit au chiffre d'affaires global de l'entreprise.

B.L'évolution des ventes

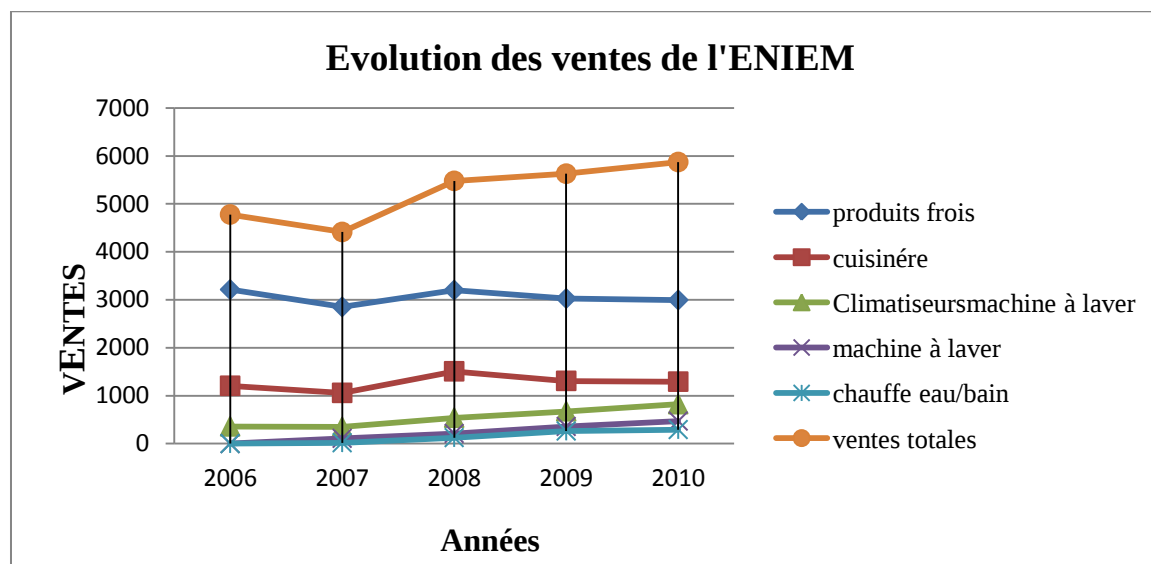
Les ventes réalisées par l'ENIEM durant la période 2006-2010 sont données dans le tableau suivant :

Tableau N°08 : L'évolution des ventes de l'ENIEM pour la période 2006-2010

Années	Produits froids	Cuisinières	Climatiseurs	Machine à laver	Chauffes eau/bain	Ventes totales	Taux d'évolution des ventes (%)
2006	3212	1206	359	/	/	4777	-2%
2007	2850	1085	349	110	19	4413	-8%
2008	3201	1508	540	212	125	5478	24%
2009	3025	1308	674	358	263	5628	3%
2010	2994	1292	822	470	293	5871	4%

Source : Rapport de gestion de l'ENIEM 2006-2010, in, mémoire, HAROUZ Lynda, « Essai d'analyse de stratégies de redressement d'entreprises en difficulté : Cas ENIEM », Mémoire de Magister, UMMTO, 2012.P 157.

Les données du tableau N° 10 sont représentées dans le graphe suivant :

Graphe01 : diagramme de l'évolution des ventes de l'ENIEM 2006-2010

Sources : Elaboré par nos soins à partir du tableau ci-dessus

1.2 Politique marketing de l'entreprise

Il n'existe pas de système d'information marketing formellement organisé, régulièrement exploité et placé sous la responsabilité d'une personne responsable. Chaque employé possède des informations éparses dans son domaine.

Les informations utilisées pour les prises de décision sont relatives à quelques données que l'entreprise possède par rapport à la concurrence (par exemple : prix, qualité, design, les concurrents, etc.).

Il y a absence de données sur les part de marché de l'ENIEM, les attentes des consommateurs, etc. (absence d'étude de marché).

1.2.1 Politique de produits

Les produits de l'ENIEM sont positionnés sur le segment moyen gamme, elle a une bonne position concurrentielle sur ce segment.

Cependant avec le développement du marché Algérien de l'électroménager, du à l'apparition de nouveaux comportements de consommation, l'entreprise est conditionnée par une diversification et un renouvellement régulier de sa gamme de produits.

L'ENIEM jouit d'une bonne réputation quant à la qualité et à la robustesse de ses produits par rapport à ses concurrents, cependant le design de ses produits reste obsolète et ancien, ce qui porte un grand préjudice à son image de marque.

1.2.2 Politique de prix

En dépit des produits asiatiques qui sont importés et les produits montés localement, Les prix pratiqués par l'ENIEM concernant les réfrigérateurs et les cuisinières sont compétitifs.

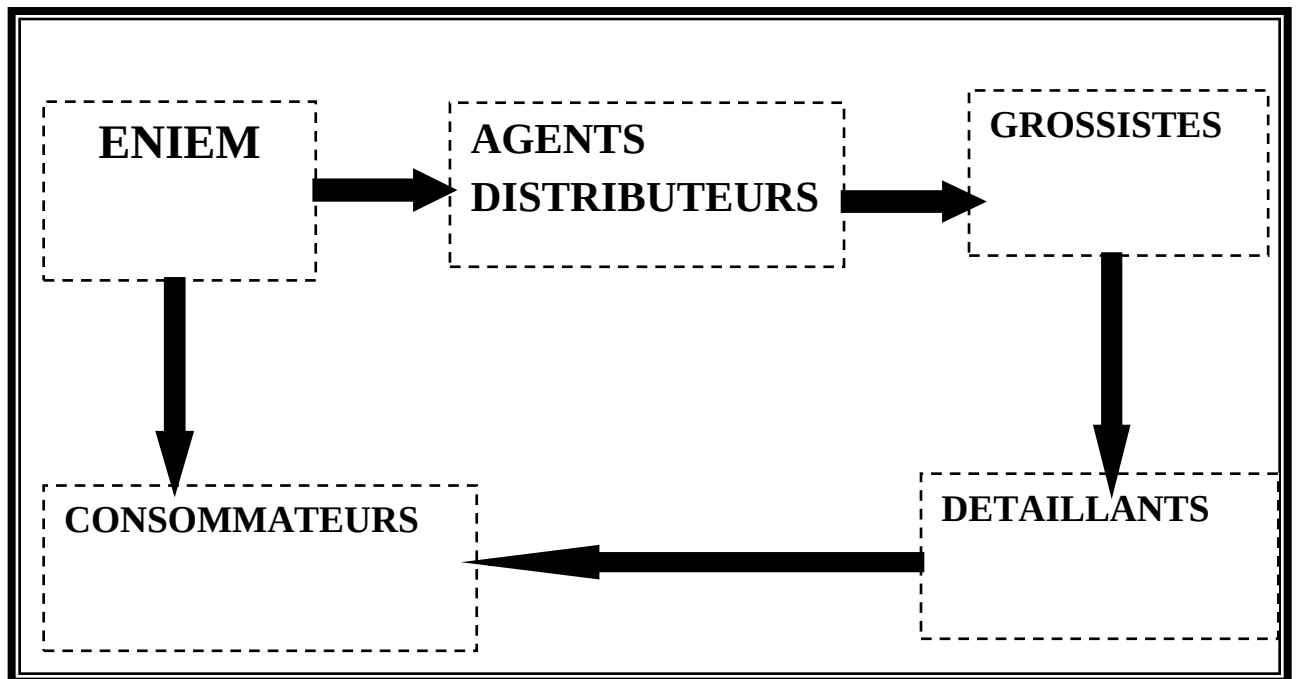
Quant aux climatiseurs, leurs prix ne sont pas compétitifs en raison des politiques de prix agressives pratiquées par les concurrents, mais aussi le faible taux d'intégration pour ce produit, ce qui réduit la marge de manœuvre de l'entreprise pour la maîtrise des coûts.

Par ailleurs, le marché de l'informel porte un grand préjudice à l'entreprise, où la majorité de ses concurrents commercialisent leurs produits en dépôt-vente, tout en accordant des facilités de paiement et des remises sur des commandes importantes.

1.2.3 Politique de distribution

L'ENIEM s'appuie sur un réseau de distribution classique, assurant l'acheminement de ses produits au consommateur final.

Figure N°05: Le circuit de distribution de l'ENIEM



Source : Rapport PNR, sous la direction de M^{me} Aissat ,2013.

L'ENIEM dispose de quatre dépôts de vente au niveau national :

- Tizi-Ouzou
- Annaba
- Mohammadia (mascara)
- Laghouat

Pour vendre les produits de l'ENIEM, les distributeurs sont conditionnés par le respect de certaines exigences de la part de l'entreprise :

- Etre titulaire d'un registre de commerce.
- Avoir une grande surface commerciale.
- Avoir les moyens de transports adéquats.
- Avoir une domiciliation bancaire.

En s'appuyant sur un réseau de distribution classique, l'ENIEM a un manque flagrant de maîtrise de son réseau de distribution, où la tendance de la distribution en Algérie est l'élargissement de l'offre de produits, afin de couvrir l'ensemble du territoire national.

1.2.4 Politique de communication

La politique de communication de l'ENIEM se caractérise par quelques campagnes publicitaires sporadiques et sans envergure. La faiblesse du budget consacré à la communication commerciale reflète cette tendance.

En 2005 les dépenses en communication commerciale ont atteint 47.09 MDA, ce montant représente 0.97% du chiffre d'affaire, c'est une somme dérisoire par rapport aux objectifs fixés par l'entreprise

1.3 Synthèse du diagnostic de la fonction commerciale

Le résultat de l'analyse de la fonction commerciale est présenté dans le tableau suivant :

Tableau N°09 : Synthèse du diagnostic de la fonction commerciale

fonction	Forces	faiblesses
L'analyse de la fonction commerciale	- Bonne réputation de la qualité des produits ENIEM. - Bonne position concurrentielle sur le segment moyen gamme. - Prix compétitifs pour les réfrigérateurs et les cuisinières. - L'entreprise dispose de sa propre logistique de distribution. - Conformités des produits ENIEM aux normes de qualités internationales.	- Image conservatrice et patrimoniale. - Absence d'étude de marché. - Faible budget de communication (1% du CA). - Réseau de distribution traditionnel. - Position vulnérable face aux grossistes. - Design des produits obsolète et dépassé.

2. Analyse de la fonction approvisionnements

Dans le cadre de ses approvisionnements, l'ENIEM choisie ses fournisseurs selon un processus d'homologation des produits achetés, et du respect des spécificités techniques de ses produits de la part des fournisseurs.

De surcroît, l'entreprise privilège les critères de qualités/ prix en priorités, les délais de livraisons et les conditions de paiements en seconds lieu.

Les produits achetés, sont soumis au respect des exigences des normes de qualités (ISO 9001) et de l'environnement (ISO 14001).

- La gestion des stocks

Tous les mouvements de stocks entrées/sorties, sont saisis sur un document informatisés, et transcrit sur les fiches articles.

Le document informatisé retraçant les mouvements de stock comprend les informations suivantes :

- La date du mouvement.
- L'origine de la provenance ou le service destinataire les quantités par références.
- Les rendus éventuels .Indépendamment des fichiers de stocks.

La comptabilité actualise en permanence un inventaire, ce dernier est rapproché avec les fiches de stock, procède régulièrement à des contrôles physiques de stocks tournants, inventaire annuels. Les délais de rotation des différentes catégories de stocks sont surveillés.

En matière d'approvisionnement l'ENIEM fait face à un problème de taille, celui de la fluctuation des prix, en effet l'entreprise effectue la majorité de ses achats à l'international la rendant vulnérable face la dépréciation du dinar.

Par ailleurs, le rapport de force avec les fournisseurs est conditionné par la nature du produit à acheter, en effet l'entreprise détient un rapport de force favorable concernant les produits standards, quant aux produits spécifiques elle est en position de faiblesse, notamment les produits cotés en bourse (tôle, acier...).

Tableau N°10 : Part des achats locaux et des importations 2009-2012

Années Achats	2009	2012
Import	3 345 515	3 222 147
Achat locaux	384 339	276 972
Total	3 729 854	3 499 119
% des importations	89,69%	92,08%
% des achats locaux	10,304%	7,915%

Source : Rapport PNR, sous la direction de M^{me} Aissat ,2013 .

La part des importations dans les approvisionnements représente **89,69%** en 2009 et **92,08%** en 2012 .En revanche les achats locaux ne représentent que **10,304%** en 2009 et **7,915%** en 2012.

Ce constat montre la forte dépendance de l'ENIEM vis-à-vis des produits importés, ceci peut s'expliquer d'une part par la faiblesse du tissu industriel local et d'autre part par la mauvaise qualité des produits locaux.

2.1 Synthèse du diagnostic de la fonction approvisionnement

Le résultat de l'analyse de la fonction approvisionnement est présenté dans le tableau suivant :

Tableau N°11 : Synthèse du diagnostic de la fonction approvisionnements

Fonction	Forces	faiblesses
La fonction approvisionnement	- Rapport de force favorable face aux fournisseurs des produits standards.	-Forte dépendance des produits importés - Rapport de force défavorable face aux fournisseurs des produits spécifiques.

3. L'analyse de la fonction des ressources humaines

3.1 Evolution des effectifs

L'analyse de la fonction ressource humaine de l'ENIEM, portera sur l'évolution des effectifs durant la période 2008/2012.

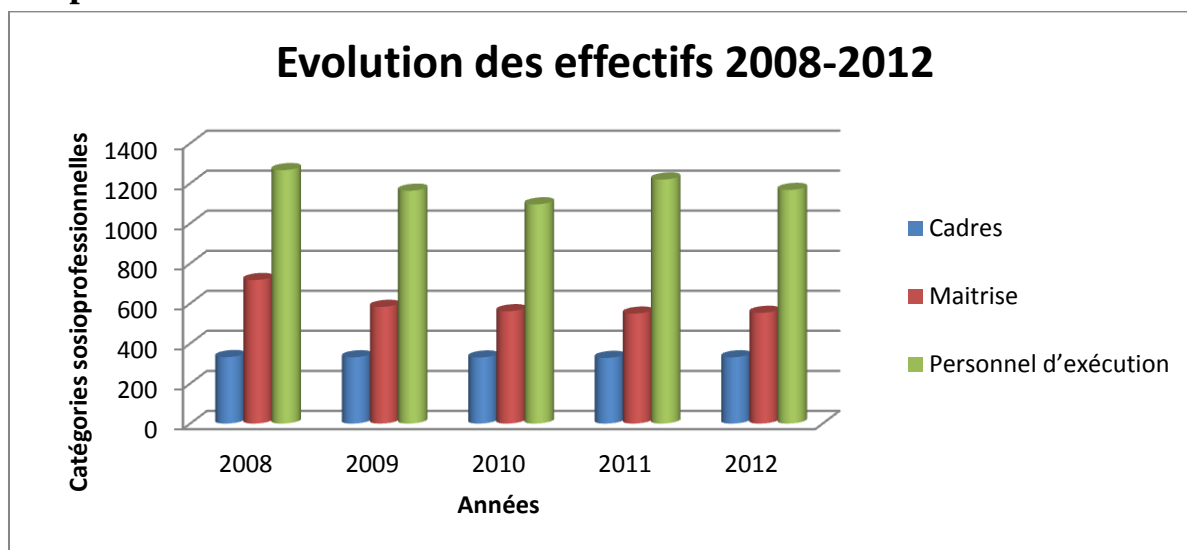
A la fin de l'année 2012, l'ENIEM comptait un total de 2051 salariés répartis entre personnel d'exécution, agents de maîtrise et cadre dont l'évolution est la suivante :

Tableau N°12: Evolution des effectifs par catégories professionnelles de l'ENIEM

Années Catégories socioprofessionnelles	2008	2009	2010	2011	2012
Cadres	332	331	330	328	331
Agent de Maitrise	717	583	561	549	553
Personnel d'exécution	1266	1163	1095	1219	1167
Total	2315	2077	1986	2096	2051

Source : Rapport PNR ,sous la direction de M^{me} Aissat ,2013

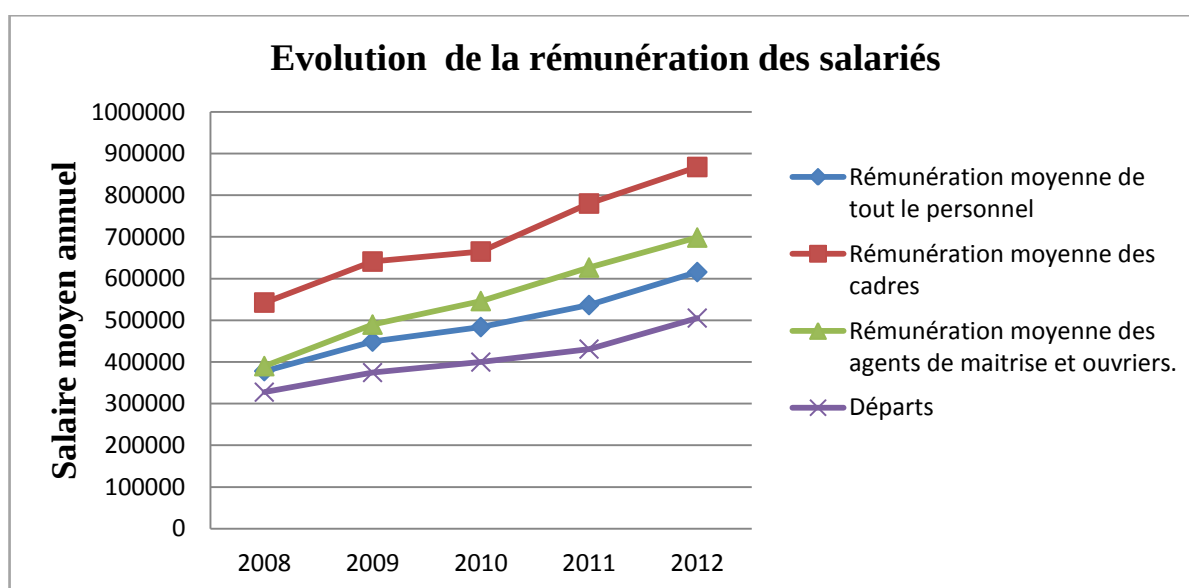
En raison de la politique de rationalisation de l'effectif mise en œuvre par l'ENIEM, combiné au départ volontaire à la retraite, une baisse logique des effectifs a été constatée à partir de 2008, exception faite pour l'année 2011 où il y a eu une augmentation de l'ordre de 110 employé, lié au recrutement effectué par l'entreprise.

Graphe N°02 : Evolution des effectifs 2008 – 2012

Source : Elaboré à partir du tableau ci-dessus

3.2 Evolution de la rémunération

Une augmentation de la masse salariale a eu lieu à partir de 2011, ceci peut s'expliquer par la nouvelle politique salariale qui a engendré une augmentation des salaires, des indemnités et primes.

Graphe N°03 : Evolution de la rémunération des salariés

Source : Elaboré à partir du tableau ci-dessus

Par ailleurs, les besoins d'adaptation aux normes ISO9001 et ISO 14001 a créé la nécessité de formation de personnel. Ce qui explique le nombre important de bénéficiaire de formation en augmentation continu de 2008 à 2010.

3.3 Synthèse du diagnostic de la fonction gestion des ressources humaines

Le résultat de l'analyse de la fonction GRH est présenté dans le tableau suivant :

Tableau N°13: Synthèse du diagnostic de la fonction GRH

Fonction	Forces	Faiblesses
La fonction gestion des ressources humaines	- Personnel qualifié. - Mobilité du personnel pouvant exécuter une multitude de tâches	- Le taux du personnel de soutien est élevé dépassant la norme de 15%. - L'importance du recours au CDD pour environ 20% du personnel. - Une pyramide des âges renversées (seulement 21% du personnel ayant un âge moins de 40 ans)

4. Analyse de la fonction de production

S'engager dans des activités d'exportation induit une demande plus élevée, l'entreprise doit savoir si elle peut y faire face.

L'analyse de la production de l'ENIEM portera à la fois sur l'évolution de la production globale, et l'évolution de la production par unité de fabrication. Cette analyse est relative à la période 2006/2010.

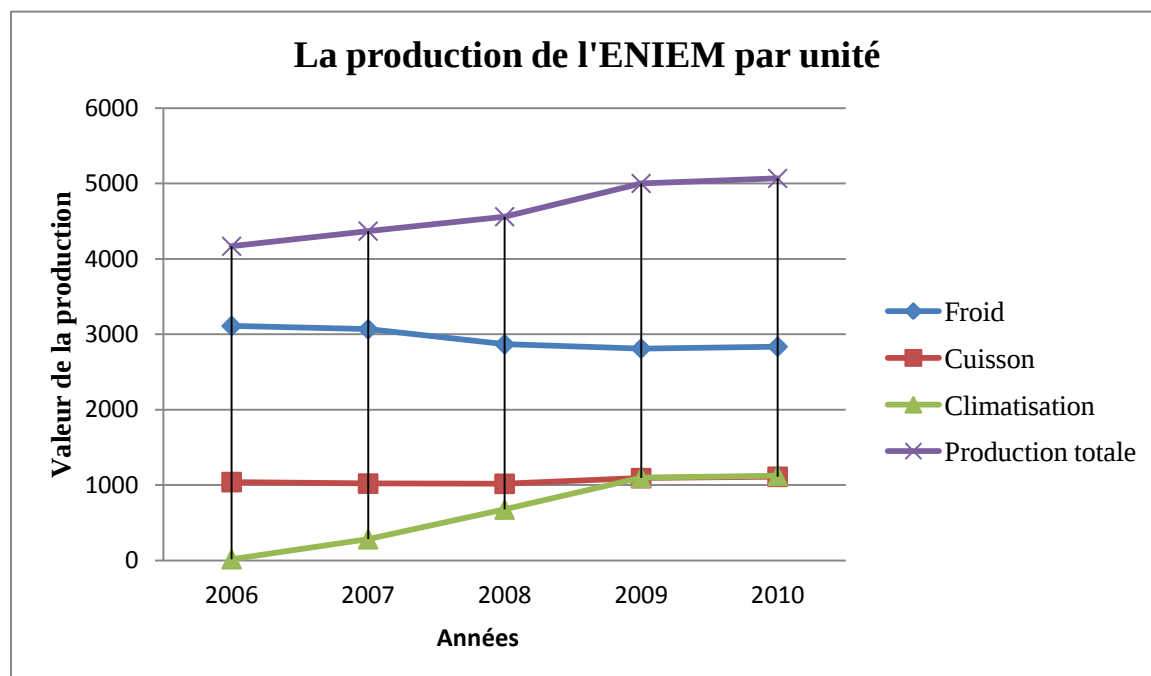
Tableau N°14 : L'évolution de la production globale et par unité de fabrication de l'ENIEM en valeur 2006-2010

U=MDA

Années	Froid	Cuisson	Climatisation	Production totale	Taux d'évolution (%)
2006	3111	1040	17	4168	/
2007	3067	1020	282	4369	5%
2008	2868	1017	676	4561	4%
2009	2811	1092	1099	5002	10%
2010	2836	1110	1122	5068	1%

Source : Le rapport de gestion de l'ENIEM 2006-2010.

Graphe N°04 : diagramme de l'évolution de la production par unité de fabrication.



Sources : Elaboré à partir du tableau ci-dessous

Sur la base du diagramme précédent, nous pouvons constater une hausse considérable de la production totale de l'ENIEM en passant de **4.168** millions de dinars en 2006 à **5.068** millions de dinars en 2010.

En valeurs, cela s'est concrétisé par une progression du taux de l'évolution de la production de l'ordre de **10%** en 2009 par rapport à l'année 2008.

La progression continue de la production sur la période considérée, peut se justifier par l'accroissement de la production des climatiseurs, et par l'introduction de nouveaux produits (machine à laver, chauffe-bain). A noter une baisse sensible et stable de la production des autres unités de fabrication.

Tableau N°15 : Les prévisions de production de l'ENIEM durant la période 2006-2010

Année	Production prévu
2006	5784
2007	5120
2008	5569
2009	4996
2010	5226

Source : Idem. P164.

En comparant le tableau relatif à la production réalisée et celui de la production prévue, nous constatons que l'ENIEM n'a pas pu atteindre ses objectifs en termes de production durant toute la période considérée, à l'exception de l'année 2009.

Plusieurs facteurs explicatifs, justifient ce décalage négatif entre la production réalisée et la production prévue :

- **Les ruptures de stock** sont le résultat d'une multitude de causes. Elles sont liées notamment aux perturbations occasionnées par les auxiliaires, la rotation des navires, mais aussi, du manque de suivi dans les plannings de livraison.
- **Les pannes d'équipement** concernent le plus souvent la chaîne de moussage, les chaînes de peintures et les machines de thermoformages. Ces pannes répétitives portent un grand préjudice aux objectifs de production de l'ENIEM.

- **La réduction volontaire de la cadence de production** à cause des problèmes de ventes que rencontrent certains produits, ainsi que la saturation des magasins de stockage.
- **Problème de qualité des produits** à cause des défaillances dans certains procédés de fabrication, mais aussi de la mauvaise qualité de certaines matières premières importés.
- **La sous utilisation des capacités de production installées.**
- **L'absentéisme.**
- **Intempéries.**

4.1 Synthèse du diagnostic de la fonction production

Le résultat de l'analyse de la fonction production est présenté dans le tableau suivant :

Tableau N°16: Synthèse du diagnostic de la fonction production

Fonction	Forces	faiblesses
La fonction de production	-L'état des équipements de production est satisfaisant et sont bien entretenus. -Flexibilité des procédés de fabrication combinant plusieurs savoir-faire. -Contrôle de qualité tout au long du processus de production.	-Sous-utilisations des capacités de production. -Outil de production largement surdimensionné occupant une large surface de 15500m2. -Nécessité de mise à niveau des équipements de production. -Niveau de stocks élevé pour les pièces de rechanges des équipements. -Qualité de peinture médiocre.

5. Analyse de la fonction finance

Quand l'entreprise décide de s'engager dans des activités d'exportation, elle doit mesurer sa capacité financière, cette dernière peut être évaluée sur la base de plusieurs indicateurs financiers :

5.1 Le fonds de roulement

Le fonds de roulement de l'ENIEM est positif sur toute la période considérée 2010-2013, cela signifie que l'entreprise dégager un surplus de ressources permanentes par rapport à l'actif stable, qui pourra être utilisé pour financer les besoins d'exploitation de l'entreprise.

De surcroît, il assure à l'ENIEM un équilibre financier à long terme, et cela est le résultat de la reconstitution des fonds propres de l'entreprise, après l'assainissement financier et le rachat des dettes par les pouvoirs publics.

En termes de chiffre d'affaires, le fond de roulement a pu financer un mois d'activité entre 2010 et 2012.

Le fonds de roulement rapporté à l'actif total passe de **25%** à **30%** ensuite à **32%**, cette hausse s'explique par l'augmentation du FR.

L'importance du fonds de roulement est due essentiellement à l'importance des capitaux propres qui s'élèvent à **83%** du total bilan.

Dans le tableau ci-après est présentée l'analyse du fonds de roulement en faisant la distinction entre le fonds de roulement propres et le fonds de roulement étranger.

Tableau n° 17: Le fonds de roulement de L'ENIEM 2010-2012

	En KDA		
	2010	2011	2012
Fonds de roulement propres	1 756 605	4 009 450	4 173 246
Fonds de roulement étranger = DLMT	2 530 128	1 238 287	1 666 717
FR	4 286 732	5 247 738	5 839 964
% du fonds de roulement propre	41	76	71

5.2 Le besoin en fonds de roulements

L'exportation va induire des besoins en fonds de roulement, cet indicateur permet de savoir si l'entreprise peut y faire face.

Un besoin en fonds de roulement (**BFR**) peut être déterminé par la différence entre l'actif circulant et les dettes circulantes.

Le besoin en fonds de roulement de l'ENIEM a enregistré une hausse respective de **3.893.204 kDA** en 2010, **4.687.527 kDA** en 2011, **5.196.244 kDA** en 2012.

Cette augmentation du BFR s'explique par la diminution des dettes d'exploitation.

En termes de chiffre d'affaires, le BFR représente un mois de chiffre d'affaires. Néanmoins, le taux de couverture de BFR par le fonds de roulement peut se situer entre **110%** à **112%**.

5.3 La situation de la trésorerie

La trésorerie de l'ENIEM est positive de 2010 à 2012, avec ces soldes respectifs **393.528 kDA** **560.211 kDA** et **643720 kDA** cette situation est vérifiée grâce à l'importance du fonds de roulement qui augmente d'une façon continue et qui couvre la totalité des besoins en fonds de roulement.

En conséquence, pour mieux gérer sa trésorerie, on commence par la gestion du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement.

5.4 La valeur ajoutée

La valeur ajoutée est la richesse créée par l'entreprise. Dans une entreprise industrielle, la valeur ajoutée implique la transformation de matière première pour obtenir des produits finis.

D'après cette définition, le calcul de la valeur ajoutée se fait comme suit : c'est la différence entre la production de l'exercice et les consommations en provenance de tiers. Les facteurs qui contribuent à la fabrication des produits finis sont rémunérés par la valeur ajoutée.

Dans le cas de l'ENIEM, la valeur ajoutée, a baissé de **9%** entre 2010 et 2011 une augmentation de **6%** entre 2011 et 2012, cette fluctuation de la valeur ajoutée suit le trend des consommations intermédiaires, comme le montre clairement le **SIG**.

Le tableau suivant nous montre le taux d'absorption de la valeur ajoutée par les charges de personnel et l'impôt, nous remarquons que le taux de l'impôt est stable (**5%**) mais les charges de personnel étaient moins importantes en 2010 (**65%**) qu'en 2011 et 2012. (**83%, 82%**).

5.5 L'autonomie financière

Elle détermine la capacité d'emprunt de l'entreprise, un endettement trop important limite les possibilités d'emprunt et les possibilités d'investissement.

Le plus utilisé des ratios d'endettement est le ratio d'autonomie ou d'indépendance financière :

$$\frac{\text{capitaux propres}}{\text{capitaux permanents}} \geq 50\%$$

Pour le cas de l'**ENIEM** cette équation est largement vérifiée sur les trois derniers exercices, d'où ce ratio est compris entre **82%** et **92%**.

5.6 Synthèse du diagnostic de la fonction finance

Le résultat de l'analyse de la fonction finance est présenté dans le tableau suivant :

Tableau N°18: Synthèse du diagnostic de la fonction finance

Fonction	Forces	faiblesses
La fonction finance	-La solvabilité est assurée à long terme ainsi qu'à court terme (liquidité). -Trésorerie positive.	-Dépendance financière de l'ENIEM. -Besoin en fond de roulement considérable.

Section 3 : Analyse de l'environnement externe**1 .L'équipement des ménages et l'évolution du marché de l'électroménager en Algérie**

Le marché de l'électroménager en Algérie est caractérisé par deux principaux segments le gros électroménager et le petit électroménager.

Le segment Gros électroménager, est celui qui a le taux d'équipement le plus élevé par rapport à celui du petit électroménager.

L'équipement des ménages en matière de réfrigérateurs et cuisinières a atteint au cours de cette décennie un seuil proche de la maturité de l'ordre de **85%**.¹

A travers ceci on peut conclure que le marché des réfrigérateurs et des cuisinières est à la fois un marché d'équipements et de renouvellement, cela est justifié par un taux élevé d'équipement des ménages, par conséquent on peut considérer que ce marché est proche de la saturation.

Le marché Algérien de premier équipement connaît une progression significative, rythmée par la croissance du nombre de ménages. Cette progression peut être expliquée par l'éclatement de la cellule familiale algérienne et l'augmentation du parc logements.

En outre, la croissance du taux d'emploi de la femme favorise le développement des ventes de ce type d'appareils, ces derniers sont en effet une source de gain de temps et d'allègement du travail non négligeable. (le lave linge, le four à micro-ondes...).

Le marché des produits de renouvellement dépasse le marché de premier équipement. Les coûts de réparation relatifs aux produits de premier équipements a boosté la demande les produits de renouvellement.

Par ailleurs sur le marché de renouvellement, le prix n'est plus le critère décisif pour l'achat, le consommateur algérien est devenu plus exigeant en prenant considération d'autres critères pour l'achat des produits tels que le design, les fonctionnalités la performance de l'appareil.

¹ Rapport de Diagnostic, ENIEM ,2007.

La réduction de la taille des ménages à engendré une réduction de la surface moyenne des logements par ménage. A cet effet les espaces utilisables pour les appareils de l'électroménager sont de plus en plus réduits, boostant la demande des produits multifonctions, encastrables et des produits en petite dimension.

Les perspectives de croissances annuelles du marché des réfrigérateurs et les appareils de cuisson sont de l'ordre de 5%. Quant à celui des climatiseurs est de l'ordre de 8%.

1.1 Caractéristiques globales du marché Algérien de l'électroménager

1.1.1 L'offre

Une multitude d'acteurs se côtoient dans cette industrie leurs compétences, contraintes et stratégies divergent sur plusieurs points.

Trois principaux acteurs cohabitent pour former l'industrie, où l'offre des produits électroménagers émane :

- Entreprises de productions publiques.
- Entreprises de production privée.
- Importateurs

La production nationale en matière de produit électroménager est relativement importante grâce à la diversité des entreprises opérant dans ce domaine.

Par ailleurs il sied de souligner que l'offre à une forte dépendance à l'égard des importations ce qui constitue une caractéristique majeure de l'industrie.

A. Les entreprises publiques

Les restructurations ont entraîné la disparition de plusieurs entreprises ,aboutissant à la création de la SGP Indelec constituée de trois entreprises (**ENIEM ,SONRIC ,ENAPEM**) dont le rôle est la gestion des valeurs mobilières que l'état détient dans ces entreprises ainsi que la négociation des opérations de partenariats , d'ouverture de capital et de privatisation de ces entreprises.

Les capacités de la production et les principaux produits de l'entreprise ENIEM sont donnés dans le tableau suivant :

Tableau N° 19 : Capacité de production et principaux produits de l'entreprise ENIEM.

PRODUIT	ENIEM
Cuisinière	137 000
Réfrigérateur	520 000
Congélateur	110 000
Climatiseur	65 000
Chauffe-eau	50 000
Machine à laver	25 000
Radiateurs à gaz naturel ou butane	25000

Source : Données de l'entreprise.

En dépit des capacités de productions qui sont importantes, elles restent mal exploitées en raison de la restriction de son marché respectif.

B. Les entreprises privées

Malgré leur petite taille, les entreprises privées demeurent plus nombreuses que les entreprises publiques mais aussi plus diversifiées.

Leur mode opératoire repose sur le partenariat industriel et concurrentiel avec les entreprises étrangères, elles se chargent du montage et de la commercialisation des produits de ces sociétés.

Le nombre important de ces entreprises est justifié par la facilité d'entrée : faiblesse des capitaux à investir combinée aux avantages en matière de droit de douane.

Les plus importantes sont :

1-Essalem Electric : LG

2-Groupe Benhamadi : Condor

3-Cristor

5-Continental

6-SODINC SPA : Haier.

7-Brandt

8-Condor

Les entreprises privées font face aussi au problème de sous utilisations de leur capacité de production, leur contribution à coté des entreprises publiques rend l'industrie de l'électroménager efficiente en terme de satisfaction des besoins du marché intérieur grâce à la diversité de leur offre.

C. Analyse de l'évolution des importations des produits électroménagers

a .Les importations globales

Les importations globales représentées dans le tableau ci-dessus incluent aussi bien les produits finis que les produits semi-finis et les matières premières destinés à l'industrie (collections dites CKD et les collections dites SKD).

L'évolution des importations globales de quelques produits ménagers est présentée dans le tableau suivant :

Tableau N°20 : Evolution des importations globales de quelques produits ménagers

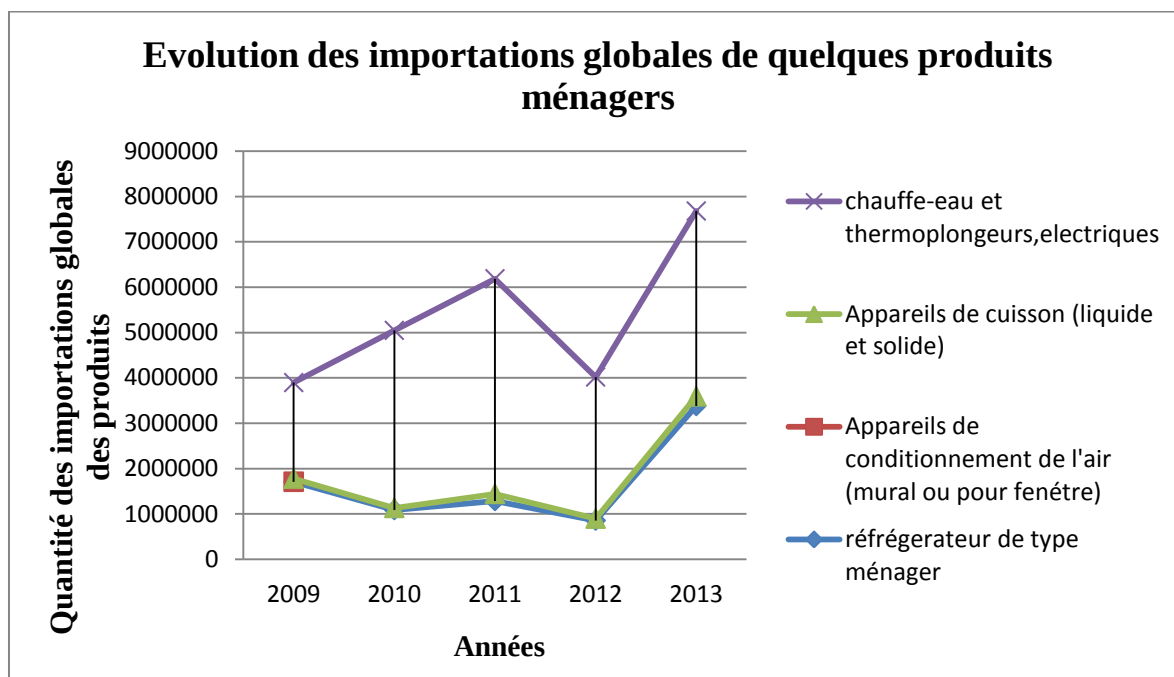
Valeur : USD

	Réfrigération de type ménager	%*	Appareils de conditionnement de l'air mural ou pour fenêtre	%	Appareils de cuisson (liquide et solide)	%	Chauffe-eau et Thermoplongeurs, , électriques	%
2009	2025561	/	1708490	/	69923	/	2116839	/
2010	4084557	+101.6	1085342	-36.5	46195	-33.9	3915196	+84.9
2011	6110829	+49.6	1284525	+18.3	156904	+239.6	4743491	+21.1
2012	3719647	-39.1	854058	-33.5	41447	-73.6	3122414	-34.2
2013	3799937	+2.1	3379762	+295.7	212143	+411.8	4086752	+30.9

Source : Centre National de l'informatique et des statistiques (CNIS).

* : Taux de croissance

Graphe N°05 : Evolution des importations globales de quelques produits électroménagers



Source : Elaboré par nos soins à partir du tableau ci-dessus

L'évolution des importations varie et diffère selon la nature et le type de chaque produit :

Pour les réfrigérateurs de type ménager, la croissance des importations est positive pour les années 2010, 2011, 2013. Ceci peut s'expliquer par l'augmentation du nombre d'opérateurs durant ces années.

Les importations ont connu une baisse en 2012 de **39.1%** Pour les réfrigérateurs de type ménager, et de **34.2%** pour Chauffe-eau et Thermoplongeurs, électriques, mais cela n'a pas duré longtemps pour relancer leur croissance entre 2012-2013 avec un taux relativement successif de **2.1%** et de **30.9%**.

Pour les appareils de conditionnement de l'air (murale ou pour fenêtre), et les appareils de cuisson (liquide ou solide), la croissance des importations est négative et faible durant la période 2010, 2012. **36.5%**, **33.5%** pour les appareils de conditionnement de l'air (murale ou pour fenêtre), **33.9%** et **39.1%** pour les appareils de cuisson (liquide ou solide), cette baisse peut s'expliquer par les taux d'équipements qui sont relativement faibles pour ces produits, ce qui joue en faveur de la croissance du marché.

Les importations de ces deux produits ont connu une croissance positive et élevée durant les années 2011 et surtout en 2013 avec des taux de croissance considérables de **295.7%** pour les appareils de conditionnement de l'air et de **411.8%** pour les appareils de cuisson, ceci peut s'expliquer par l'augmentation du nombre d'opérateurs durant l'année 2013.

On remarque donc que les importations concernant les appareils de réfrigération de type ménager sont les plus élevées pour les années 2010, 2011, 2013 suivies des appareils chauffe-eau et Thermoplongeurs, électriques, bien que les taux d'équipement pour ces produits sont relativement les plus élevés. Ceci s'explique par l'existence d'un marché important de renouvellement et d'innovation qui suivra les nouvelles technologies et tendances du marché.

Les importations des appareils de cuisson et de conditionnement de l'air ont connu un taux de croissance important et considérable durant l'année 2013 et cela peut s'expliquer par l'augmentation accrue de la demande des clients pour ces produits.

b. Les importations de produits finis, de collections destinées aux industries de montage et de collections dites CKD

Nous allons prendre un exemple (les appareils de réfrigération) pour illustrer la différence entre l'évolution des importations de celle des collections dites CKD (incluant matières premières et composants destinés à la production d'appareils électroménagers) ainsi que celle des collections destinées aux industries de montage (incluant les parties des produits destinées à être montées directement au niveau local).

Tableau N°21 : Evolution des importations des appareils de réfrigération

Valeur en USD.

Années	Collections destinées aux industries de montage (SKD)	%	Collections dites CKD	%
2009	0	/	28151696	/
2010	14469	/	17469125	-37.9
2011	0	-100	10983101	-37.1
2012	1145594	/	12484102	+13.6
2013	44726	-96.09	39550640	+216.8

Source : Centre national de l'informatique et des statistiques (CNIS).

Nous remarquons que les importations des collections dites CKD sont de loin les plus importantes. Cela peut confirmer la remarque citée précédemment : La majorité des produits électroménagers vendus en Algérie sont montés localement.

Les opérateurs se sont dirigés de l'importation de collections destinées aux industries de montage vers les collections CKD, bien que cela nécessite l'atteinte d'un certain niveau d'intégration.

1.1.2 La demande

Le marché est essentiellement constitué par le grand public pour l'ensemble des produits blancs bruns et petit électroménager. C'est un marché qui se développe en même temps que celui de la construction des logements.

Il sied de noter que le marché de tourisme est en croissance et que la forte concurrence des pays voisins amène les intervenants sur ce marché à améliorer les structures d'accueils surtout par la mise à disposition des produits blancs, bruns et voir même de petit électroménager.

Un autre paramètre qu'il faut prendre considération : les produits électroménagers n'ont été mis en abondance à la disposition du consommateur que lors des deux dernières décennies aussi un marché de remplacement est entrain d'émerger à coté du marché neuf.

1.2 Les caractéristiques de la demande en Algérie

La demande de produits électroménagers en Algérie connaît ces dernières années une croissance importante. Elle s'adresse à deux types de clientèle :

- **Les ménages** : Ils constituent la part la plus importante du marché. Selon l'office national des statistiques les ménages algériens se dirigent de plus en plus vers les familles de type « couple avec enfant », ce qui favorise l'augmentation du nombre des ménages. Ceci constitue un facteur favorable au développement du marché de l'électroménager ;
- **Les entreprises et les administrations** : La demande de ce segment est variée et peut toucher tous les produits. Il se distingue par l'importance des commandes ce qui peut procurer aux entreprises des gains immédiats considérables.

Selon *le rapport PNR* mené sous la direction de M^{me} Aissat Plusieurs facteurs influent sur la demande de produits électroménagers:

- **Les revenus** : L'amélioration ces dernières années des revenus de plusieurs catégories socio- professionnelles, a joué en faveur de la croissance du marché de l'électroménager.
- **Les prix** : Les réductions des prix peuvent stimuler les ventes, ce qui est constaté par exemple lors des foires nationales où les opérateurs effectuent des ventes promotionnelles.
- **Le climat** : Les ventes des produits électroménagers ne sont pas régulières sur toute l'année. Elles diffèrent d'une saison à une autre, par exemple les ventes des climatiseurs et réfrigérateurs sont plus importantes en été ;
- **La relance du secteur de l'habitat** : Ce secteur enregistre des taux de croissances importants et contribue fortement à la croissance économique. La réalisation et la distribution de nouveaux logements ont pris de l'ampleur ces dernières années.
- **Le marché du tourisme** : Il est aussi en croissance et la forte concurrence amène les intervenants sur ce marché à améliorer les

structures d'accueil en mettant à la disposition des clients les produits blancs

- **La qualité :** Le consommateur algérien accorde de plus en plus de l'importance à la qualité du produit acheté : sa fiabilité, son design, etc. Ce processus est stimulé par l'importance et la variété de l'offre, d'où l'intérêt grandissant accordé à la marque du produit et son pays d'origine.

2. Analyse concurrentielle de l'industrie de l'électroménager en Algérie

2.1 Le modèle de M. Porter

Le modèle des 5 forces de la concurrence défini par Michael Porter permet d'évaluer l'attractivité d'une industrie en termes d'intensité concurrentielle. Il s'agit d'identifier la structure de l'industrie.

C'est dans cette optique que nous allons essayer d'apprécier l'attrait de l'industrie de l'électroménager en Algérie.

2.1.1 Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Le pouvoir de négociation des fournisseurs peut être jugé important lorsque ces derniers sont concentrés, c'est le cas de l'industrie l'électroménager où le marché mondial est concentré, mais aussi le marché des composants entrant dans la production des produits électroménager, combiné la délocalisation des producteurs de composants vers les pays où les coûts de la main d'œuvre sont bas notamment les pays asiatique.

D'autres paramètres peuvent nous permettre de mesurer le pouvoir de négociation des fournisseurs, tels que les coûts de transferts élevés que les entreprises doivent supportés lorsque des machines ou des systèmes doivent être changés.

Par ailleurs le mode d'approvisionnement des entreprises Algériennes reste archaïque et non organisé, souvent sous forme d'achats répétitifs et isolés par entreprises. Cela empêche les entreprises d'avoir un quelconque pouvoir face aux fournisseurs, d'autant que Les entreprises de l'électroménager ont recours à l'importation de la majorité des matières premières nécessaire pour leur procédé de fabrication.

2.1.2 Le pouvoir de négociation des acheteurs

Les clients sont bien entendu indispensables à la survie de toute entreprise. Dans l'industrie de l'électroménager il existe deux types de clientèle distributeurs et clients finaux.

Le pouvoir de négociation des distributeurs est limité du fait que l'acheminement des produits vers le consommateur final passe par plusieurs intermédiaires : grossistes et détaillants et que les entreprises ont tendance à créer leurs propres magasins et accordent souvent des exclusivités aux distributeurs pour un meilleur contrôle des prix.

Les consommateurs finaux ont plus de pouvoir de négociation, ceci est justifié par la diversité de l'offre en produits électroménager mais aussi leur caractère durable, par ailleurs la recherche d'un rapport qualité/prix optimal de la part des consommateurs, accentue leur pouvoir de négociation.

2.1.3 La menace des entrants potentiels

La plus ou moins grande facilité d'accès à l'industrie détermine nécessairement l'intensité de la concurrence.

La menace de nouveaux entrants est en fonction du niveau des barrières à l'entrée, c'est-à-dire les facteurs que les nouveaux entrants doivent surmonter pour pouvoir concurrencer les entreprises déjà en place.

Les barrières à l'entrée correspondent à tout ce qui peut faire que les entrants potentiels resteront potentiels.

Dans l'industrie de l'électroménager en Algérie, la menace des entrants potentiels est réelle, ceci est justifié par :

- La capacité des firmes multinationales à s'implanter en Algérie en tant que producteur mais aussi à travers des partenariats avec des opérateurs locaux sous forme de franchise pour la commercialisation de leurs produits.
- Les barrières à l'entrée pour l'activité de montage sont faibles pour empêcher de nouveaux entrants.
- La croissance du marché peut attirer de nouveaux entrants tant que la demande de premier équipement et de remplacement est forte.

- Les entreprises déjà en place n'ont pas les capacités adéquates en termes de capacités de production, de recherche et développement et pratiques managériales pour contre carrer les entrants potentiels.

A cela s'ajoute les opportunités qu'offre l'environnement en Algérie qui ne fait qu'accentuer la menace des nouveaux entrants :

- Les coûts de la main-d'œuvre locale et de l'énergie souvent subventionné par l'état est faible.
- La proximité avec le marché européen et africain.

2.1.4 La menace des substituts

Les substituts sont des produits qui offrent un bénéfice équivalent aux clients, mais selon une approche différente.

La menace des substituts est réelle d'autant que elle est souvent négligée par les entreprises, alors que ces produits peuvent réduire la demande pour toute une catégorie de produits jusqu' à la rendre obsolète.

Dans l'industrie de l'électroménager, la menace des produits de substitutions est faible car les produits qui peuvent être des substituts sont moins performants et leur fonction sont souvent limitée, c'est le cas par exemple du *ventilateur qui est susceptible de remplacer le climatiseur*, mais le décalage de performance entre les deux appareils fait que le ventilateur ne puisse menacer la demande des climatiseurs.

2.1.5 L'ENIEM face à la pression des forces concurrentielles

A travers cette analyse, nous pouvons dire que le marché dans lequel intervient l'ENIEM est très concurrentiel pour l'ensemble des DAS.

Ainsi la compétitivité de l'ENIEM est conditionnée par la maîtrise d'un ensemble de facteurs clés de succès.

Ils peuvent être scindés en deux catégories, les FCS liés à la commercialisation et les FCS liés à la production :

- **Les facteurs clés de succès liés la commercialisation**

- Elaborer une offre de produit optimal avec un meilleur rapport qualité prix.
- Mise en place d'un réseau de distribution efficace pour assurer une meilleure disponibilité des produits sur le territoire national.
- Améliorer la qualité des services après vente pour une gestion optimale des doléances des consommateurs, (les clients rencontrent souvent des difficultés d'installation et des défauts de fabrication).
- Amélioration continue du design des produits.

- **Les facteurs clés de succès liés à la production**

- Maîtriser les coûts de production pour une meilleure compétitivité des prix.
- Investissement en recherche et développement pour une amélioration continue des procédés de fabrication, permettant de satisfaire une demande variée.
- Développement des relations industrielles avec les partenaires étrangers.

2.1.6 Le rôle de l'état

Le rôle principal de l'état consiste à veiller sur le bon fonctionnement de l'industrie de l'électroménager par :

- Ediction des lois régissant la concurrence de l'industrie.
- Lutte contre le secteur informel qui porte un préjudice pour l'économie nationale.
- Encouragement de l'investissement par le biais des entreprises nationales ou internationales.

3. Analyse de la dynamique de l'industrie

La maîtrise commerciale combinée à la maîtrise des coûts, la satisfaction des normes et l'adaptation régulière au design évolutif sont autant de paramètres auxquels les principaux acteurs l'industrie de l'électroménager doivent impérativement s'adapter.

Cela est possible notamment par la disposition d'un réseau de distribution efficace et performant afin de couvrir un large marché où ce dernier est caractérisé par un fort taux d'informel et une rude concurrence.

Ceci doit s'accompagner aussi de la formation du personnel commercial et de son encadrement et de la création de réseaux de SAV performants.

Comme on l'a souligné au préalable la transformation de certains liens commerciaux en liens industriels avec de grands groupes internationaux représente un impératif stratégique pour l'industrie.

Cela permet d'acquérir des licences de fabrication dans un premier temps et pourra aboutir ensuite à l'acquisition du savoir faire nécessaire pour la conception des produits originaux.

3.1 Choix stratégique et perspective

Pour enclencher une nouvelle dynamique à l'industrie de l'électroménager, des choix stratégiques s'imposent. Ces derniers doivent s'effectuer par la détermination des forces et les faiblesses de l'industrie.

Sans être exhaustif on peut citer quelques forces et faiblesses de l'industrie en s'appuyant notamment sur l'étude de la filière EEEM réalisée à la faveur du programme d'assistance technique EDPme, dans le cadre de la convention de coopération Euro Méditerranéenne.

➤ Les forces

- L'expérience dans le domaine de l'électroménager notamment par les entreprises publiques (ENIEM, ENIE, etc.)
- Liens tissés entre les entreprises Algériennes et les entreprises de renommée mondiale.
- Une bonne maîtrise de la commercialisation des produits combinés à un réseau de service après vente développé.
- Proximité du marché ce qui facilite la connaissance des besoins spécifiques du marché algérien et maghrébin

➤ Les faiblesses

- La forte dépendance de l'industrie à l'égard des importations pour alimenter le marché national.
- L'existence d'un marché informel qui porte un grand préjudice pour les entreprises.
- L'absence de connaissance du marché et un déficit flagrant en matière de recherche et développement d'innovation et de méthodes permettant la production de nouveaux produits adaptés au marché.
- Le tissu productif de l'industrie est fragmenté.
- Un déficit en matière de capacité à mener des études marketing pour la bonne connaissance du marché accessible par les entreprises notamment celle du secteur privé ou elles se limitent souvent qu'à leur marché de proximité

- Le taux d'intégration dans cette industrie est faible, où la production dépend

Fortement des importations. (Ex : le compresseur pour les réfrigérateurs).

3.2 La stratégie de développement de l'industrie

La stratégie de développement de l'industrie de l'électroménager se porte sur un double volet, la conquête du marché local algérien et le développement des exportations des produits locaux.¹

Pour la stratégie de conquête du marché local cela se justifie notamment par :

- L'existence d'une assise industrielle publique et privée importante présentant une offre de produit variée, les entreprises de l'industrie sont susceptibles de prendre des parts de marché importantes en Algérie, de surcroît le marché est actuellement dominé par une activité de négoce (réduire la dépendance du marché algérien des produits importés et les produits du marché de l'informel, ceci passe par une adaptation et le respect des normes relatives au développement des tissus industriels.
- La revente en l'état des produits de l'électroménager importés (inverser cette tendance constitue une opportunité réelle pour la conquête du marché intérieur.

Quant à la réussite du développement de la stratégie d'exportation, elle est liée à la capacité des entreprises de l'industrie de l'électroménager de conquérir le marché local, car après avoir acquis le marché local elles se trouveront en position de s'attaquer aux marchés étrangers, ainsi le mode d'exportation choisi devrait s'imposer lui-même :

- Soit l'export direct si la compétitivité des produits est suffisamment maîtrisée
- Soit l'export indirect par la création des liens de partenariat avec des groupes de renommée mondiale

3.3 Réglementation spécifique à l'industrie de l'électroménager en Algérie

Les changements en matière de législation et de réglementation, engendrent une nécessité d'adaptation de la stratégie d'entreprise.

Chaque industrie peut être caractérisée par une réglementation spécifique, cela a un impact direct sur son fonctionnement.

¹ Commission européenne /Ministère algérien de la pme et de l'artisanat. Etude de la filière électronique électrique électroménagère, Algérie 2004- Rapport principal. Euro développement pme-Alger, juin 2004.

Nous pouvons citer pour le cas de l'industrie de l'électroménager en Algérie, la loi relative à la classification énergétique des appareils, et les lois portant sur la protection de l'environnement.

Ce que dit cette **loi**¹ : les appareils à usage domestique, fonctionnant sur la base de l'énergie électrique, notamment les réfrigérateurs, les climatiseurs et les lampes domestiques sont classés en fonction de leur capacité énergétique respective.

Par ailleurs, leurs ventes sont conditionnées par des informations indicatives relatives à leur consommation en énergie inscrites sur les étiquettes dont ils sont munis.

Les producteurs et les vendeurs de ce type d'appareils, sont soumis à un contrôle systématique afin de s'assurer de la réalité des consommations annoncées.

A travers cette réglementation, l'objectif poursuivi est la réduction de la consommation de l'énergie par les ménages.

¹« Arrêté ministériel du 29 Novembre 2008, définissant la classification d'efficacité énergétiques des appareils domestiques ».

4. Analyse de l'industrie de l'électroménager à l'échelle mondiale

La mondialisation de l'économie est puissante dans l'électroménager et elle façonne la stratégie des firmes. Pour gagner en taille et conquérir des marchés porteurs, les rachats, les alliances, les implantations à l'étranger se sont multipliées.

C'est la dynamique des marchés qui détermine le mouvement de mondialisation. Il existe, d'une part des marchés de premier équipement dans les pays nouvellement industrialisés ou en développement, où la marge de croissance est importante mais le pouvoir caractérisé par de fortes inégalités, d'autre part des marchés de renouvellement dans les pays riches, à croissance lente et prix stagnant, mais où le pouvoir d'achat est important.¹

Ces situations opposées, alliées aux écarts de coûts de production entre les deux zones, poussent l'ensemble des fabricants vers la mondialisation.

En effet les pays nouvellement industrialisés, qui prennent appui sur la vigueur de leurs marchés domestiques, sont attirés par le pouvoir d'achats et la technologie des pays riches en proposant des produits bon marché.

Les fabricants mondiaux d'électroménagers évoluent désormais dans un environnement extrêmement concurrentiel. L'arrivée à maturité de nombreux segments de marché conjuguée à l'ouverture internationale et de l'apparition de nouveaux concurrents des pays de l'est ou d'Asie du sud-est sont autant de paramètres expliquant cette intensification concurrentielle.

Des efforts d'adaptations considérables sont entrepris par les acteurs de l'industrie pour améliorer leur productivité (restructuration, délocalisation...) et renforcer le poids de leurs marques (développement de marques mondiales).

Compte tenu de la maturité du marché et de la concurrence de nouveaux bien, les industriels de l'électroménager sont conditionnés par un renforcement de leurs efforts d'innovations et de marketing afin d'attiser l'appétence des consommateurs pour leurs produits.

¹Ministère de l'Industrie, de la Poste et des Télécommunications Direction générale des stratégies industrielles, « L'électroménager français dans la dynamique mondiale », N° 74 - avril 1997.

La qualité des réponses fournies va résider dans la capacité des fabricants à établir et gérer une relation personnalisée avec le client et satisfaire une demande de plus en plus différenciée.

4.1 Le marché mondial des appareils de l'électroménager

Le marché de gros de l'électroménager est en croissance de 5% au premier semestre 2015 et en nette amélioration dans les principaux pays. Le marché de l'électroménager en Amérique du nord incluse, devrait générer un chiffre d'affaire de 163 milliards d'euros sur l'année 2015. ¹

4.1.1 La tendance du marché de l'électroménager dans les principaux pays

A.L'Europe de l'ouest

Elle est toujours considérée parmi les plus importants marchés pour les produits blancs, en termes de chiffre d'affaires. Au cours du premier semestre 2015, le marché du gros électroménager a enregistré une croissance de 5% en valeur comme en volume, avec en moyenne une nette amélioration des tendances dans les principaux pays.

L'Allemagne et la Grande-Bretagne enregistrent ainsi respectivement des ventes volume en croissance à +7 et 6%. De plus, les marchés les plus fortement affectés ces dernières années par la crise financière en Europe se redressent.

L'Espagne et la Grèce ont vu la demande en biens électroménagers augmenter en volume comparativement au premier semestre 2014 .

L'Espagne affiche une croissance de 9% et la Grèce de 12%. Les prévisions pour l'année complète s'élèvent à 35 milliards d'euros pour l'Europe de l'ouest. Les ventes de sèche-linge pompe à chaleur se sont considérablement accrues dans la quasi-totalité des pays de la zone.

¹ Communiqué de Presse GFK, « LE MARCHÉ EUROPÉEN DU GROS ÉLECTROMÉNAGER EN CROISSANCE », septembre 2015, P 1.

B .Europe de l'est

En Europe de l'est, les ventes en volume d'électroménager se sont développées de manière bien plus prononcée qu'en Europe de l'Ouest, à +8%. GfK prévoit que 15 millions d'unités devraient être écoulées en 2015. ¹

Le développement économique et une faible inflation ont créé une base solide dans presque tous les pays de la zone.

La plus forte croissance parmi les principaux pays de la région a été enregistrée par la Hongrie (+14%), dont le gouvernement a mis en place un programme de subvention sur les réfrigérateurs et les congélateurs éco-performants.

La Pologne et la République Tchèque ont également connu une nette croissance. Contrairement à certains marchés d'Europe de l'ouest, les ventes valeurs de la plupart des pays de l'Europe de l'est ont augmenté.

Cette tendance s'explique par la montée en gamme des produits, présentant des caractéristiques plus qualitatives, comme la technologie NoFrost et les modèles Side-by-side pour les réfrigérateurs ou les zones flexibles sur les plaques de cuisson à induction.

a. La Russie

La fièvre acheteuse de la fin d'année dernière, déclenchée par le déclin du rouble, avait fait décoller les ventes et généré des évolutions à la semaine à environ +250% en volume pour les réfrigérateurs.

A la suite de cela, le premier semestre 2015 annonce une tendance nettement plus négative. Les réfrigérateurs les moins gourmands en énergie et les modèles de lave-linge permettant une charge plus importante ont toutefois gagné en popularité.

Les ventes Online se sont mieux comportées que celles issues de la vente traditionnelle réalisées par les enseignes brick-and-mortar. Les mois à venir permettront de voir si cette crise, dans un pays si peuplé, peut être surmontée aussi rapidement qu'en 2009 : le marché du Blanc avait retrouvé le chemin de la croissance peu de temps après la première phase de la crise.

¹Idem, PP 02-05.

b. Chine

Malgré les gros titres plutôt pessimistes au sujet de la Chine ces derniers temps, les ventes volume de produits de gros électroménager ont réalisé un +5% au cours de ce premier semestre, et les prévisions de chiffre d'affaires atteignent 32 milliards d'euros pour l'année 2015. Bien que les ventes brick-and-mortar performant moins bien, l'activité online obtient de très bons résultats et la demande en produits de meilleure qualité se poursuit.

En conséquence, les ventes de lave-linge hublot, dont les ménages européens sont le plus communément équipés, se sont développées. En ce qui concerne les réfrigérateurs, les Side-by-side et les modèles multi-doors ont gagné en popularité.

4.1.2 La demande d'appareils électroménagers au niveau mondial

Au-delà de la mondialisation de l'économie à travers ses formes les plus diverses, nous assistons à une véritable mondialisation des modes de consommations, engendrant des comportements de consommation homogènes à l'échelle planétaire. Cette tendance n'échappe donc pas à l'industrie de l'électroménager.¹

La demande des produits électroménager est impulsée par les familles, ces dernières sont hyper consommatrices des produits blancs et affichent les plus forts taux d'équipements. La reprise de la fécondité et celle de la nuptialité sont des facteurs favorables au marché l'électroménager.

Par ailleurs des éléments prospectifs relatifs à la demande des produits d'électroménager doivent être pris en considérations. En effet plusieurs tendances sociodémographiques se sont manifestées ces dernières années, et qui ont un impact tant sur le plan qualitatif et quantitatif sur le mode de consommation des ménages.

¹ Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de Vie, « LES GRANDES TENDANCES PROSPECTIVES DE LA CONSOMMATION », Juin 2000, P297.

Les transformations sociodémographiques sont la conséquence de plusieurs phénomènes sociaux :

- **L'éclatement de la cellule familiale (progression du nombre de divorce):** l'évolution du marché du premier équipement dépend de l'évolution du nombre des ménages.
- **Le développement de l'activité professionnelle des femmes :** la montée de la biactivité dans les couples et le développement des familles monoparentales sont des facteurs qui favorisent le développement des ventes des appareils permettant un allègement du travail domestique et des gains de temps significatifs : ex micro-ondes.
- **La baisse de la taille moyenne des logements :** la réduction de la taille des logements s'accompagne par une réduction des espaces utilisables, favorisant les produits multifonctions, des produits encastrables et des équipements de petite dimension.
- **Le vieillissement de la population :** d'un point de vue quantitatif, le vieillissement de la population n'est pas favorable au marché. En effet les personnes âgées sont en effet sous consommatrices de biens d'équipement ménager.

4.1.3 L'offre des produits électroménagers dans le monde

L'offre de gros équipement électroménager est entre les mains de quelques grandes multinationales : Electrolux (Electrolux, Arthur martin...) Whirlpool, Bosh, Simenes, et de quelques acteurs de l'internationalisation plus modestes comme Brandt acquis récemment par Cevital. De nouveaux intervenants asiatiques sont venus concurrencer ces leaders, mais ont durement souffert de la crise financière internationale de 1998. ¹

Au niveau du petit électroménager, la concentration est sensiblement moins marquée. De rares grandes sociétés internationalisées et généralistes sont soumises à la concurrence d'opérateurs spécialisés.

Philips est le leader mondial du petit électroménager. Moulinex et SEB sont ses principaux challengers. Cependant Moulinex, contrairement à SEB n'a pas encore la stature d'un véritable groupe international. Ses ventes à l'étranger ne génèrent que 20 % de son CA contre 40% pour SEB.

¹Idem, P300.

Section 4 : Synthèse du diagnostic stratégique de l'ENIEM et présentation des résultats

1. La synthèse du diagnostic de l'ENIEM

La synthèse de ce diagnostic est présentée sur la base des éléments du diagnostic stratégique et en intégrant des éléments du diagnostic interne de l'entreprise ainsi que la prise en considération des contraintes macroéconomiques à venir.

Cette synthèse porte à la fois les conclusions sur les forces et faiblesses de l'ENIEM (analyse interne), ainsi que les opportunités et les menaces de son environnement (analyse externe).

1.1 Résultat de l'analyse interne

La synthèse du diagnostic interne de l'ENIEM est récapitulée dans le tableau suivant :

Tableau N°22 : Synthèse du diagnostic interne de l'ENIEM

Fonctions	Forces	Faiblesses
La fonction commerciale	Bonne réputation de la qualité des produits ENIEM. - Bonne position concurrentielle sur le segment moyen gamme. - Prix compétitifs pour les réfrigérateurs et les cuisinières. - L'entreprise dispose de sa propre logistique de distribution. - Conformités des produits ENIEM aux normes de qualités internationales.	- Image conservatrice et patrimoniale. - Absence d'étude de marché sur le marché. - Faible budget de communication (1% du CA). - Réseau de distribution traditionnel. - Position vulnérable face aux grossistes. - Design des produits obsolète et dépassé.
La fonction de production	- l'état des équipements de production est satisfaisant et sont bien entretenus. - Flexibilité des procédés de fabrication combinant plusieurs savoir-faire. - Contrôle de qualité tout au long du processus de production.	- Sous utilisation des capacités de production. - Outil de production largement surdimensionné occupant une large surface de 15500m². - Nécessité de mise à niveau des équipements de production. - Niveau de stocks élevé pour les pièces de rechanges des équipements. - Qualité de peinture médiocre.

La fonction gestion des ressources humaines	- Personnel qualifié. - Mobilité du personnel pouvant exécuter une multitude de tâches	- Le taux du personnel de soutien est élevé dépassant la norme de 15%. - L'importance du recours au CDD pour environ 20% du personnel. - Une pyramide des âges renversées (seulement 21% du personnel ayant un âge moins de 40 ans)
La fonction financière	- La solvabilité est assurée à long terme ainsi qu'à court terme (liquidité). - Trésorerie positive.	- Dépendance financière de l'ENIEM. - Besoin en fond de roulement considérable.

1.2 Résultat de l'analyse externe

La synthèse du diagnostic externe de l'ENIEM est récapitulée dans le tableau suivant :

Tableau N°23 : Synthèse de l'analyse externe de l'ENIEM

Opportunités	Menaces
- Expérience et forte notoriété - Marché de premier équipement en progression. - Amélioration des fonctionnalités et du design des produits. - Emergence d'un marché de renouvellement. - Politiques d'aides et de soutiens de l'état pour le développement des exportations. - Possibilités d'exportation vers les pays africains. - Utilisation optimale des capacités de production. - Possibilité d'adoption d'une stratégie de domination par les couts.	- L'ouverture du marché et intensification de la concurrence. - Pratiques de concurrence déloyale. - La croissance limitée du marché algérien de l'électroménager. - L'existence d'un marché informel - Forte dépendances de l'ENIEM des fournisseurs étrangers. - Importations massives des produits de l'électroménager. - Fluctuation des taux changes. - Variation des prix des matières premières.

1.3 Résultat global du diagnostic stratégique de l'ENIEM

A l'issue de cette analyse, nous pouvons conclure qu'en dépit des difficultés et des faiblesses de l'entreprise au niveau interne, combinées aux perturbations de son environnement, l'ENIEM recèle un potentiel pour s'engager dans une stratégie d'exportation proprement dite, dépassant son ancien mode opératoire qui est caractérisé par des opérations d'exportation sporadiques.

Certes les faiblesses sont présentes, mais l'exportation est envisageable pour l'entreprise à condition d'apporter des solutions adéquates pour corriger ses lacunes.

1.4 Recommandations pour réussir la stratégie d'exportation

Sur la base de l'analyse SWOT qui a été menée, nous pouvons dégager quelques recommandations pour que l'entreprise puisse s'engager dans une stratégie d'exportation à long terme :

- Améliorer la compétitivité de l'entreprise, par une amélioration du taux de rendement de l'outil de production, du renforcement de la productivité commerciale et l'ajustement de l'effectif en mettant en œuvre un programme de réduction des effectifs (retraite, préretraite).
- Amélioration du positionnement de l'entreprise, en apportant des modifications profondes au design et aux fonctionnalités des produits, répondant aux normes internationales.
- Investir davantage dans la recherche et développement, cela permettra à l'entreprise d'être innovante et d'optimiser ses performances.
- Faire des études de marchés dans les marchés cibles, notamment les pays africains, dont le potentiel de développement est important.
- Mettre en place une stratégie de communication efficace, pour pouvoir s'introduire efficacement sur les marchés cibles.
- Mettre en place une politique de distribution permettant de couvrir à la fois le marché national et les marchés cibles.
- Améliorer la performance financière pour pouvoir financer les opérations d'exportation.
- Développer des relations avec les entreprises de renommées mondiales, sous forme de partenariat.
- Prise de conscience des spécificités de l'Exportation. Si l'International doit être abordé avec le même niveau de professionnalisme que le marché domestique, il requiert une approche particulière. Moyens de paiement, identification et sélection des agents/distributeurs, incoterms, aspects contractuels, protection des marques et brevets, veille, négociation interculturelle sont spécifiques à l'Export.

Conclusion de chapitre III

Ce chapitre consacré au diagnostic stratégique de l'ENIEM, a certes permis de constater des forces internes et des opportunités à saisir , mais aussi des faiblesses importantes pour les différentes fonctions de l'entreprise et des menaces auxquelles il faut y faire face.

Les faiblesses internes et les menaces de l'environnement, constituent l'épée de Damoclès pour le développement des exportations. Par conséquent, s'inscrire dans une logique d'exportation à long terme, oblige l'ENIEM d'apporter des solutions adéquates pour ses faiblesses, et une adaptation permanente pour les menaces.

Conclusion générale

La forte dépendance de l'Algérie à l'égard des hydrocarbures, conjuguée à la baisse récente des cours de pétrole, ont joué un rôle révélateur des insuffisances de l'économie. Ceci a engendré une crise économique conjoncturelle, où les principaux indicateurs économiques du pays sont aux rouges.

Par ailleurs, la mondialisation de l'économie qui s'est traduite par un accroissement des échanges internationaux des biens et services, a eu pour corollaire l'accroissement de l'intensité concurrentielle entre les pays sous ses formes les plus diverses.

La mise en œuvre de la stratégie de développement tout au long de la décennie 1970, a permis de mettre en œuvre une base importante à l'industrie de l'électroménager, assurant un rythme élevé d'investissement, mais aussi répondre aux besoins de la population.

Mais l'incohérence des politiques économiques menées durant les années 1980 à engendré des dérèglements macro-économiques et macro-financiers, ceci a chamboulé les conditions de base de l'industrie de l'électroménager en Algérie.

En 1994, en situation de cessation de paiement, l'Algérie a demandé le rééchelonnement de sa dette, et doit négocier un PAS auprès des instances financières mondiales (FMI et BM). Ce programme qui a été imposé à tous les pays endettés ayant demandé un rééchelonnement de leurs dettes, exige une libéralisation du commerce extérieur et des régimes de changes.

C'est dans ce contexte que la libéralisation commerciale de l'Algérie s'est concrétisée. Désormais le fonctionnement de l'économie nationale est régi par le principe de la concurrence.

Ce nouveau cadre institutionnel, a profondément modifié la configuration de l'industrie de l'électroménager en Algérie, en induisant une prolifération des intervenants notamment étrangers.

L'entreprise ENIEM qui détenait le monopole sur le marché national et exportait ses produits, fait face à un environnement très concurrentiel qui menace même son existence.

Des lors, La compétitivité de l'Algérie devient un impératif pour impulser une nouvelle dynamique à l'économie nationale. Ceci est conditionné par une diversification de l'économie, et le développement des exportations hors hydrocarbures, cela permettra de réduire considérablement la facture des importations qui a atteint des sommes vertigineuses.

Partant de ce constat, nous nous sommes penchés sur la question de la capacité des entreprises Algériennes à s'inscrire dans une logique d'exportation pérenne.

Ainsi, notre étude a porté sur l'évaluation de la capacité à l'exportation de l'entreprise ENIEM. L'objectif de notre travail consistait à mener un diagnostic globale, à l'aide du modèle SWOT (diagnostic interne et externe), pour faire un état des forces et des faiblesses de l'entreprise, afin de les mettre relation aux opportunités et menaces de l'environnement.

Le diagnostic que nous avons mené, nous a permis d'avoir une vision transversale quant à la capacité réelle de l'entreprise ENIEM d'exporter ses produits.

Notre recherche en termes d'analyse des forces et faiblesses de l'entreprise, combinée aux opportunités et menaces de l'environnement a abouti aux résultats suivants :

- L'ENIEM peut s'appuyer sur son ancienneté, son expérience et sa forte notoriété pour bâtir une image de marque solide sur les marchés étrangers.
- Possibilité de réaliser des économies d'échelles par une utilisation optimale des capacités de production.
- Bénéficier des politiques d'aide et de soutien de l'état pour le développement des exportations.
- En dépit de quelques forces internes sur lesquelles l'ENIEM peut s'appuyer, des solutions correctives doivent être apportées à toutes les fonctions de l'entreprise, pour un développement durable et efficace des exportations.

A l'issue de notre étude de recherche, nous pouvons conclure que malgré les faiblesses internes de l'entreprise, conjuguées aux menaces de l'environnement, l'exportation est envisageable à condition d'apporter des solutions adéquates pour corriger les lacunes qui handicaperaient son développement à l'international.

En outre, pour réussir sa stratégie d'exportation, nous suggérons à l'ENIEM de rédiger un plan d'exportation pour avoir une vision claire et transversale sur sa capacité réelle à développer une stratégie d'exportation durable.

Le plan d'exportation sera formulé sur la base d'un double diagnostic, celui de l'industrie et de l'entreprise.

-Le diagnostic de l'industrie permet d'examiner les tendances actuelles et le potentiel de croissance de l'industrie.

Une industrie sur le déclin et caractérisée par une forte concurrence peuvent motiver la recherche de croissance potentielle sur des marchés étrangers.

-Quant au diagnostic de l'entreprise, il permet une évaluation de l'engagement de la direction envers le projet export, mais aussi une analyse fonctionnelle pour déceler les forces et les faiblesses de l'entreprise.

Enfin il serait intéressant que l'entreprise ENIEM s'inspire du modèle d'Uppsala, ce dernier met l'accent sur le développement progressif d'une entreprise jusque là domestique sur des marchés étrangers. En concevant l'internationalisation comme un processus graduel, l'ENIEM acquerra l'expérience nécessaire, et qui constituerait la clé de l'internationalisation.

Bibliographies

Ouvrages

- ATAMER T, CALORI R « diagnostic et décisions stratégiques », Ed. Dunod, Paris, 1999
- BALLAND.S, BOUVIER.A-M, « Management des entreprises », Ed. DUNOD, Paris, 2011.
- Bernard S. « Risque politique, risque pays et risque projet », Ed librairie des arts et métiers, Paris, 1996.
- Catherine-Mercier-Suissa, Céline Bouveret-Rivat, « essentiel des stratégies d'internationalisation des entreprises », Ed Gualino, Paris, 2007
- DETRIE-J.P, « Stratégor : Politique générale de l'entreprise », Ed DUNOD, Paris, 2009.
- Ferfera.M., Benguerna.M, Isli.A.M, « Mondialisation et modernisation des entreprises : enjeux et trajectoire. Ed Casbah.2001.
- G.Johnson. Scholes. Whittington, F.Fréry, « Stratégique », Ed.9.Pearson.2014, Paris.
- JOFFRE O.DELACOUR.H, CARTIER`M, « Maxi fiche de stratégie », Ed. DUNOD, Paris, 2010.
- KARSAKLIAN.E, « internationalisation des entreprises », Ed Dunod, 2009, Paris.
- Lemaire J. P, « stratégie d'internationalisation », Ed Dunod, 2003, Paris, 1997.
- MARION.A, « Le diagnostique d'entreprise : cadre Méthodologique », Ed. ECONOMICA, Paris.1993.
- Olivier Meier. Guillaume Schier « Entreprises Multinationales » Ed Dunod, 2009, Paris.
- 13- Porter, "L'avantage concurrentiel", Inter Editions, Paris, 1986.
- Ralph, Lehmann, Christian Hauser, Rico Baldegger, « maitrise des risques à l'exportation », Ed Post Finance SA et Switzerland Global Enterprise. Suisse.2013.

Thèses et Mémoires

-Abadli Riad, « processus d'ouverture de l'économie algérienne, vingt ans de transition. Evolution et performance. ». Thèse de doctorat, Université Paris 8 Vincennes-Saint-Denis, 2011.

-Bekour.F, « les modes et les formes de modernisation des entreprises publiques algériennes : les stratégies de redéploiement », UMMTO. 2012.

-HAROUZ Lynda, « Essai d'analyse de stratégies de redressement d'entreprises en difficulté : Cas ENIEM », Mémoire de Magister, UMMTO, 2012.

-LAGHZAOU S, « L'internationalisation des PME: Pour une relecture en termes de ressources et compétences », Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III. Paris, 2006.

Autres Documents

-AUSANNE.R, fiche thématique : « l'analyse SWOOT », Promotion économique, 11./2014/FA.

- Arrêté ministériel du 29 Novembre 2008, définissant la classification d'efficacité énergétique des appareils domestiques.

-BARDEK. Selma, Cours de stratégie d'entreprise, ISET Djerba.

-Bouyacoub. A « L'économie algérienne et le plan d'ajustement structurel », confluence méditerranée N°21 Printemps 1997.

-Communiqué de Presse GFK, « LE MARCHÉ EUROPÉEN DU GROS ÉLECTROMÉNAGER EN CROISSANCE », septembre 2015.

- Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de Vie, « LES GRANDES TENDANCES PROSPECTIVES DE LA CONSOMMATION », Juin 2000.

-Documents du Centre National de l'informatique et des statistiques (CNIS).

- Michael .E .Porter, Competitive strategy, techniques for analyzing, industries and competitors, Free Press, 1980.

-MEHDI .ABBAS, « l'ouverture commerciale de l'Algérie : Apports et limites d'une approche en termes d'économie politique du protectionnisme. », Cahier de recherche N°13/2001.

-Ministère de l'Industrie, de la Poste et des Télécommunications Direction générale des stratégies industrielles, « L'électroménager français dans la dynamique mondiale », N° 74 - avril 1997.

- Rapport PNR, Sous la direction de M^{me} Aissat.

- Rapport de Diagnostic, ENIEM ,2007.

- Sabbar.B, « Cours en BTS d'économie et de gestion », Ed, Ellipses, Paris ,2013.

-Commission européenne /Ministère algérien de la pme et de l'artisanat. Etude de la filière électronique électrique électroménagère, Algérie 2004- Rapport principal. Euro développement pme- Alger, juin2004.

- Yani.S, C .Benavent, « Rivalités et groupes stratégiques: une revue de la littérature et un cadre d'analyse, communication à la IXème », Conférence international de management stratégique, Montpellier, Paris, 2000.

Sites internet

-www.eniem.dz

-www.gifam.com

- www.les-yeux-du-monde.fr

Liste des abréviations

ANDI : Agence nationale de développement de l'investissement

BFR : Besoin en fonds de roulement

CA : Chiffre d'affaires

CAM : Complexe d'appareils ménagers

CAS : Centre d'activité stratégique

CE : Communauté européenne

CE/CB : Chauffe-eau et chauffe-bain

CETIC : Centre des techniques de l'information et de la communication

CFC : Chloro Fluoro Carbone

CKD : Collections complètement démontées

CNIS : Centre national de l'informatique et des statistiques

CNQ : Coût de non qualité

DA : dinar algérien

DAS : domaine d'activité stratégique

EBE : Excédent brut d'exploitation

ENAPEM : Entreprise nationale d'approvisionnement et de production électrique et électroménagère

ENIEM : Entreprise nationale des industries de l'électroménager

FCS : Facteur clé de succès

FILAMP : Filiale Lampe

FR : fonds de roulement

INDEL : Industrie électro domestique

ISO : International standard organisation

OMC : Organisation mondiale du commerce

ONS : Office national des statistiques

ONU : Organisation des nations unies

PME : Petites et moyennes entreprises

PIB : Produit intérieur brut

RE : Résultat d'exploitation

SAV : Service après vente

SCP : Structure/Comportement/Performance

SGP : Société de gestion des participations

SKD : Collections semi démontées

SONARIC : Société nationale de réalisation des industries connexes

SONELEC : Société nationale de fabrication et du montage du matériel électrique et électronique

TCR : Tableau des comptes de résultats

TN : Trésorerie nette

TNQ : Taux de non qualité

TUCP : Taux d'utilisation des capacités de production

UC : unité commerciale

UE : Union Européenne

USD : Dollar américain

VA : Valeur ajoutée

ZALE : Zone arabe de libre échange

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
01	Les principales caractéristiques d'exportation indirecte	21
02	Les avantages et inconvénients d'exportation indirecte	22
03	Recommandation pour les exportations indirectes	23
04	Les principales caractéristiques d'exportations directes	24
05	Avantages et inconvénients des exportations directes	25
06	Recommandations pour les exportations directes	26
07	Evolution des effectifs de l'ENIEM selon la catégorie socioprofessionnelle	68
08	L'évolution des ventes de l'ENIEM pour la période 2006-2010	72
09	Synthèse du diagnostic de la fonction commerciale	75
10	Part des achats locaux et des importations 2009-2012	77
11	Synthèse du diagnostic approvisionnement	77
12	Evolution des effectifs par catégories professionnelles de l'ENIEM	78
13	Synthèse du diagnostic de la fonction gestion des ressources humaines (GRH)	80
14	L'évolution de la production globale et par unité de fabrication de l'ENIEM en valeur 2006-2010	81
15	Les prévisions de production de l'ENIEM durant la période 2006-2010	82
16	Synthèse du diagnostic de la fonction production	83
17	Le fonds de roulement de L'ENIEM 2010-2012	84
18	Synthèse du diagnostic de la fonction finance	86
19	Capacité de production et principaux produits des entreprises ENIEM	89
20	Evolution des importations globales de quelques produits ménagers	91
21	Evolution des importations des appareils de réfrigération	94
22	Synthèse du diagnostic interne de l'ENIEM	109
23	Synthèse du diagnostic externe de l'ENIEM	111

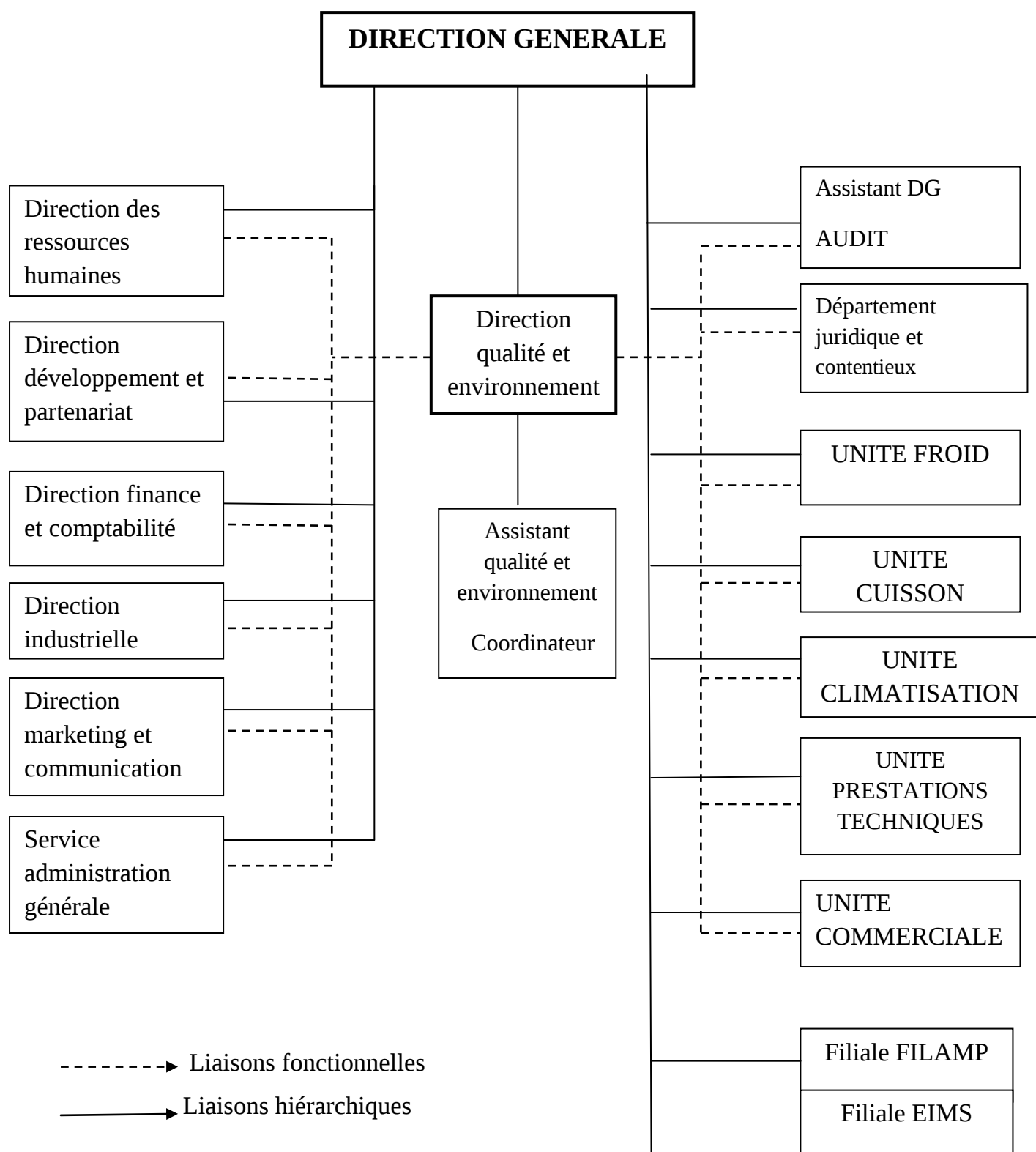
Liste des figures

N°	Titre	Page
01	Grille d'analyse stratégique : Le modèle LCAG	41
02	La chaîne de valeur - modèle de Michael Porter	43
03	Composantes de l'environnement macroéconomique: Méthode PESTEL	49
04	Analyse des 5 forces concurrentielle selon M. Porter	55
05	Le circuit de distribution de l'ENIEM	74

Liste des graphes

N°	Titre	Page
01	Diagramme de l'évolution des ventes de l'ENIEM pour la période 2006-2010	72
02	Diagramme de l'évolution des effectifs des salariés	79
03	Evolution de la rémunération des salariés	79
04	Diagramme de l'évolution de la production par unité de fabrication	81
05	Diagramme de l'évolution des importations globales de quelques produits électroménagers	92

ANNEXE 01 : Organigramme de l'ENIEM



Source : ENIEM 2015.

Table des matières

Introduction générale	01
Premier Chapitre : Cadre théorique de l'internationalisation des entreprises	
Introduction au premier chapitre	05
Section 1 : L'ouverture internationale et fondements théoriques de l'internationalisation	05
1. L'entreprise face à l'ouverture internationale	
1.1 Les réponses internes de l'entreprise aux mutations de l'environnement international.....	06
2. La dynamique d'internationalisation.....	07
2.1 L'identification du potentiel d'internationalisation des activités.....	08
2.1.1 Les caractéristiques clés des activités à dominante globale.....	08
2.1.2 Les caractéristiques clés des activités à dominante locale.....	09
2.1.3 Options stratégiques et choix d'organisation dans les activités à dominante globale.....	10
2.1.4 Options stratégiques et choix d'organisation dans les activités à dominante locale.....	11
2.2 Prise en compte de l'ouverture internationale dans la stratégie d'ensemble.....	11
3. Les fondements théoriques de l'internationalisation.....	12
3.1 L'approche en termes d'avantage spécifique.....	13
3.2 Approche en termes du cycle de vie du produit de Vernon.....	13
3.3 Les coûts de transactions et le principe d'internalisation.....	14
3.3.1 Limites de l'internalisation.....	14

3.4 La théorie éclectique de Duning.....	15
4. Concept de l'internationalisation.....	17
5. Les dimensions de l'internationalisation.....	17
5.1 L'internationalisation mercantile.....	17
5.2 L'internationalisation technologique.....	18
5.3 L'internationalisation organisationnelle.....	18
6. Les étapes de l'internationalisation.....	18

Section 2 : Les stratégies d'exportation.....20

1. L'exportation indirecte.....	20
1.1 Les modalités d'exportation indirecte.....	20
1.2 Les avantages et inconvénients d'exportations indirectes.....	21
1.3 Recommandations pour les exportations indirectes.....	23
2. L'exportation directe.....	24
2.1 Les modalités d'exportations directes.....	24
2.2 Avantages et inconvénients des exportations directes.....	25
2.3 Recommandations des exportations directes.....	26
3. Gestion des risques à l'exportation.....	27
3.1 Notion de risque à l'exportation	27
3.2 Types de risques à l'exportation.....	27
3.3 Perceptions des risques.....	28
3.4 Gestion des risques à l'exportation.....	29
3.4.1 Présélection des activités d'exportation critique.....	29

3.4.2 Evaluation des opportunités et des risques dans les activités d'exportation.....	29
3.4.3 Evaluation du risque sur la base des fonds propre de l'entreprise	30
3.4.4 Maitrise des risques à l'exportation.....	30
3.4.5 Observation des risques à l'exportation.....	31
Section3 :L'industrie de l'électroménager face à l'ouverture économique..	32
1. Contexte d'ouverture.....	32
2. Notion d'industrie.....	34
2.1L'impact de l'ouverture économique sur l'industrie de l'électroménager.....	34
2.1.1Effets sur le mode de gestion des entreprises de l'industrie.....	34
2.1.2 Effets sur la production de l'industrie.....	35
2.1.3Sur le plan de la politique des prix.....	35
2.1.4Sur le plan concurrentiel.....	36
3. les accords commerciaux.....	37
3.2 L'accord d'association avec l'Union Européenne.....	37
3.1La zone arabe de libre échange (ZALE).....	37
Conclusion du Premier Chapitre.....	38
Deuxième chapitre : Evaluation de la capacité à l'exportation d'une entreprise	
Introduction au deuxième chapitre.....	40
Section1 :L'analyse interne.....	42
1. Les outils de l'analyse interne.....	42
1.1 L'analyse de la chaine de valeur.....	42
1.1.1L'analyse des ressources internes de l'organisation.....	44

1.1.2 L'analyse des compétences de l'organisation.....	45
Section 2 : L'analyse externe.....	47
1 La notion de l'analyse externe.....	47
2. Les outils d'aides à l'analyse externe.....	48
2.1 L'analyse de l'environnement global	
2.1.1 L'analyse des composantes du macro-environnement par la méthode PESTEL.....	48
A.les facteurs du macro-environnement.....	50
a. Environnement Politique.....	50
b. Environnement Economique.....	50
c. Environnement Socioculturel.....	51
d. Environnement Technologique.....	51
e. Environnement Ecologique.....	51
f. Environnement Réglementaire et législatif.....	51
B. Les tendances structurelles.....	52
a. Globalisation.....	52
b. Evénements internationaux.....	52
2.1.2 L'analyse des composantes du microenvironnement.....	53
2.2 L'analyse de l'environnement de l'industrie	53
2.2.1 Filière d'activité ou business système.....	53
2.2.2L'analyse concurrentielle selon le modèle des 5forces de M. Porter.....	54
A. La rivalité entre les concurrents directs.....	56
B. Le pouvoir de négociation des clients.....	56
C. Le pouvoir de négociation des fournisseurs.....	56

D. La menace des nouveaux entrants.....	57
E. La menace des substituts	57
2.2.3 Les facteurs clés de succès (FCS) et les groupes stratégiques.....	58
A. Les facteurs clés de succès (FCS).....	58
B. Les groupes stratégiques.....	58

Section 3 : Synthèse du diagnostic stratégique

1. La matrice SWOT.....	59
2. Etapes d'une analyse SWOT.....	61
2.1 Déterminer la portée de l'analyse SWOT.....	61
2.2 Recueillir le plus de renseignements possibles sur la concurrence et les éléments de l'environnement.....	61
2.3 Analyser les tendances de l'environnement externe.....	61
2.4 Découvrir les opportunités et menaces qui découlent de ces tendances.....	61
2.5 Analyser les forces et faiblesses de l'environnement interne.....	61
2.6 Classer les forces et faiblesses selon leur importance.....	61
2.7 Retenir les forces et faiblesses importantes.....	62
2.8 Décider des suites à donner à l'exercice	62
3. Limites de l'analyse SWOT.....	62

Conclusion du Deuxième chapitre.....64

Troisième Chapitre : Cas de l'entreprise ENIEM

Introduction au troisième chapitre.....65

Section 1 : Présentation de l'entreprise ENIEM.....66

1. Création de l'ENIEM.....	66
2. Missions et objectifs de l'ENIEM.....	66
3. Structure de l'emploi.....	68
4. L'organisation de l'ENIEM.....	68

Section 2 : Diagnostic interne	70
1. Analyse de la fonction commerciale.....	70
1.1 L'organisation commerciale de l'ENIEM.....	70
1.1.1Département marketing.....	70
1.1.2Département des ventes	73
1.1.3Département du service après vente	71
A.L'analyse des ventes.....	71
B.L'évolution des ventes.....	71
1.2 Politique marketing de l'entreprise.....	73
1.2.1Politique de produits.....	73
1.2.2 Politique de prix.....	73
1.2.3 Politique de distribution.....	74
1.2.4 Politique de communication.....	75
1.3 Synthèse du diagnostic de la fonction commerciale.....	75
2. Analyse de la fonction approvisionnements.....	76
2.1 Synthèse du diagnostic de la fonction approvisionnements.....	77
3. L'analyse de la fonction des ressources humaines.....	78
3.1 Evolution des effectifs.....	78
3.2 Evolution de la rémunération.....	79
3.3 Synthèse du diagnostic de la fonction gestion des ressources humaine.....	80
4. Analyse de la fonction de production.....	80
4.1 Synthèse du diagnostic de la fonction production.....	83
5. Analyse de la fonction finance.....	84

5.1 Le fonds de roulement	84
5.2 Le besoin en fonds de roulements.....	84
5.3 La situation de la trésorerie.....	85
5.4 La valeur ajoutée	85
5.5 L'autonomie financière.....	86
5.6 Synthèse du diagnostic de la fonction finance.....	86
Section 3 : Analyse de l'environnement externe.....	87
1 .L'équipement des ménages et l'évolution du marché de l'électroménager en Algérie	87
1.1 Caractéristiques globales du marché Algérien de l'électroménager.....	90
1.1.1 L'offre	88
A. Les entreprises publiques.....	88
B. Les entreprises privées	89
C. Analyse de l'évolution des importations des produits électroménagers.....	90
a. Les importations globales	90
b. Les importations de produits finis, de collections destinées aux industries de montage et de collections dites CKD.....	93
1.1.2 La demande	94
1.2 Les caractéristiques de la demande en Algérie.....	95
2. Analyse concurrentielle de l'industrie de l'électroménager en Algérie.....	96
2.1 Le modèle de M. Porter	96
2.1.1 Le pouvoir de négociation des fournisseurs	96
2.1.2 Le pouvoir de négociation des acheteurs	97
2.1.3 La menace des entrants potentiels	97
2.1.4 La menace des substituts.....	98
2.1.5 L'ENIEM face à la pression des forces concurrentielles.....	98

2.1.6 Le rôle de l'état.....	99
3. Analyse de la dynamique de l'industrie	99
3.1 Choix stratégique et perspective.....	100
3.2La stratégie de développement de l'industrie.....	101
3.3Réglementation spécifique à l'industrie de l'électroménager en Algérie	101
4. Analyse de l'industrie de l'électroménager à l'échelle mondiale.....	103
4.1 Le marché mondial des appareils de l'électroménager.....	104
4.1.1 La tendance du marché de l'électroménager dans les principaux pays	104
A.L'Europe de l'ouest.....	104
B .Europe de l'est.....	105
a. La Russie.....	105
b.Chine	106
4.1.2 La demande d'appareils électroménagers au niveau mondial.....	106
4.1.3 L'offre des produits électroménagers dans le monde.....	107
Section 4 : Synthèse du diagnostic stratégique de l'ENIEM et présentation des résultats.....	108
1. La synthèse du diagnostic de l'ENIEM.....	108
1.1Résultat de l'analyse interne.....	108
1.2Résultat de l'analyse externe.....	111
1.3Résultat global du diagnostic stratégique de l'ENIEM.....	111
1.4Recommandations pour réussir la stratégie d'exportation.....	112
Conclusion du troisième chapitre.....	113
Conclusion générale.....	114
Liste des tableaux, figures et abréviations	

Bibliographie

Annexes

INTRODUCTION GENERALE

PREMIER CHAPITRE

Cadre théorique

DEUXIEME CHAPITRE

***Evaluation de la capacité à
l'exportation d'une entreprise***

TROISIEME CHAPITRE

Cas de l'entreprise l'ENIEM

CONCLUSION GENERALE

TABLE DES MATIERES

BIBLIOGRAPHIE

LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET ABREVIATIONS

Sommaire