



UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUE, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTIONS

**Mémoire en vu de l'obtention d'un diplôme de master en sciences
commerciales**

Option : commerce et finance internationaux

THEME :

**La compétitivité des entreprises et leur capacité à intégrer la chaîne de
valeur mondiale**

Cas des entreprises algériennes

Réalisé par :

M^{elle} ZEROUKI LYDIA

Dirigé par :

M^f. HAMITI HAMID

Devant le jury composé de :

M^f. HADJEM MADJID, Maitre assistant A, président

M^f. GUEDECHE KHALED, Maitre assistant A, Examineur

M^f. HAMITI HAMID, Maitre assistant A, Rapporteur

Date de soutenance : 19/06/2018

Remerciements

Je remercie le bon dieu qui ma donnée la force et le courage de réaliser ce travail et de surmonter les difficultés rencontrées.

Je remercie ma Mère, mon frère, ma sœur, ma cousine et mon cousin qui n'ont jamais cessé de m'aider et de me conseiller.

Je remercie mon encadreur Monsieur HAMITI de m'avoir donnée un peu de son temps si précieux et de m'avoir conseillé et orienter ainsi qu'a tous les enseignants du département commerce qui mon donnée un enseignement approprié qui ma permis de réaliser ce travail de recherche.

Je remercie également les membres du jury d'avoir accepté de lire et d'évaluer ce travail.

Ma gratitude s'adresse à l'ensemble du personnel des entreprises que j'ai interrogé et à l'organisme ALGEX de m'avoir fournie les informations et les documents nécessaire à ma recherche. Et à toutes les personnes qui ont contribuées de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

La liste des abréviations

AFNOR : Association française de normalisation

ALENA : Accord de libre échange nord-américain

ALGEX : Agence de promotion des exportations

ANEXAL : Association national des exportations algérienne

BCG : Boston consulting groupe

BAF : Bunker adjustment factor (Facteur d'ajustement du bunker)

CAGEX : Compagnie algérienne d'assurance de garantie des exportations

CCI : Chambre de commerce international

CEN : Comité européen de normalisation

CFCE : Centre française du commerce extérieur

CNIS : Centre national de l'information et des statistiques

COFACE : La compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur

CRD : Les coûts des ressources domestiques

DAS : Domaine d'activité stratégique

ADL : ARTHUR D.LITTLE

ENIEM : Entreprise national des industries de l'électroménager

EPRG : Ethnocentrique, polycentrique, regiocentrique et géocentrique

EU : Union Européenne

FMN : Fimes multinationales

FMI : Fond monétaire international

FRS : Fournisseur

FSPE : Fond spécial de promotion des exportations

GRH : Gestion des ressources humaine

GZAL : Grande zone de libre échange

HOS : HECKSCHER, OHLIN et SAMUELSON

HT : Hors taxes

IDE : Investissement directe étranger

ISO : International standard organisation

ITAT : International air transport

LCIE : Laboratoire central des industries électronique

L'INESEE : L'institut national de la statistique et des études économiques

LNE : Laboratoire national de métrologie et d'essais

LTA : Lettre de transport aérien

LVT : Lettre de transport de voiture

MP : Matière première

NOREX : Normes et réglementation à l'export

OCDE : Organisation de coopération et de développement économique

OMC : Organisation mondiale de commerce

ONU : Organisation des nations unies

ONS : Office national des statistiques

PAS : Plan d'ajustement structurel

PESTEL : Politique, économique, social, technologique, écologique et légal

PECO : Pays d'Europe centrale et orientale

PIB : Produit intérieur brut

PME : Petite et moyenne entreprise

PNB : Produit national brut

R&D : Recherche et développement

SAFEX : Société de foires et exportations

SH : Système international harmonisé

SREE : Service de renseignement sur les entreprises étrangères.

SWOT : Strengths (forces), weaknesses (faiblesses), opportunities (opportunités), threats (menaces).

TCER : Taux de l'échange effectif réel

TVA : Taxe de valeur ajoutée

IBS : Impôt sur les bénéfices des sociétés

TAP : Taxe sur l'activité professionnelle

Sommaire

La liste des abréviations.....	3
Introduction générale.....	9
Chapitre I : Le commerce international et la compétitivité des entreprises.	11
Introduction.....	12
Section 01 : Les fondements théoriques du commerce international.....	13
Section 02 : La compétitivité de l'entreprise et l'avantage concurrentiel...	20
Section 03 : Les indicateurs de la compétitivité internationale.....	47
Conclusion.....	54
Chapitre II : L'internationalisation des entreprises.....	55
Introduction.....	56
Section 01 : Les stratégies et modes d'internationalisation.....	57
Section02 : Prospection et étude des marchés étrangers.....	74
Section 03 :Les différentes formes d'internationalisation des entreprises.	81
Conclusion.....	106
Chapitre III :Les entreprises algériennes et leur potentiel à l'exportation..	107
Introduction.....	108
Section01 : La promotion des exportations en Algérie.....	109
Section 02 : Les exportations algériennes hors hydrocarbures.....	116

Section 03 : Les entreprises algériennes et leurs contraintes sur les marchés étrangers.....	122
Conclusion.....	137
Conclusion générale.....	140
Bibliographie.....	142
Annexe.....	147
Liste des illustrations.....	159
Tables des matières.....	161

Introduction générale

Le commerce renvoie à une réalité où les rapports humains et les échanges économiques se déroulent dans différents espaces géographiques. Il implique des transactions passées entre individus dans le but d'acquérir un gain ou un bien.

L'échange commercial existe depuis l'antiquité et les principaux objets d'échange étaient l'or, l'ivoire, les étoffes, les épices, le sel, les pierres précieuses.....etc. Le but était de faire circuler ces marchandises jusqu'à des territoires lointains à l'aide de force humaine (la marche à Pieds), à l'aide de force animal (chameau et chevaux) ou à l'aide de bateau afin de les proposer à la vente sur les marchés et les foires. Ces rapports commerciaux sont à l'origine de plusieurs civilisations telles que les phéniciens, carthaginois, les perses et les grecques qui ont contribué à la construction du monde d'aujourd'hui.

Après l'apparition de la mondialisation, le commerce a connu un essor mondial car cette dernière marche sur les pas du libre échange. Elle désigne un processus d'intégration des marchés qui se caractérise par la libre circulation des marchandises, capitaux et des individus qui sont le résultat du développement des moyens de transport et des technologies de l'information et de la communication à l'échelle planétaire. Ce processus a fait accroître le commerce international et les échanges commerciaux plus vite que le PIB Mondial, en faisant multiplier le volume des exportations par 33 entre 1950 et 2010. Il a aussi contribué à l'intensification de la concurrence sur les marchés, en permettant aux entreprises de jongler entre plusieurs marchés, elles créent de la concurrence qui les oblige à se surpasser en termes de qualité, de délai et de prix afin de gagner une place de leader sur le marché mondial.

Grace à cette ouverture des marchés, plusieurs entreprises des pays développés ont eu l'opportunité d'avoir une place importante dans plusieurs secteurs au niveau mondial. Il s'agit d'APPLE dans le secteur de l'électronique et informatique avec un chiffre d'affaire de 233,7 milliards de dollars américains, Citigroup et AXA dans le secteur de l'assurance et la banque avec des chiffres d'affaires de 159,9 milliards de dollars américains et 111,0 milliards de dollars américains, Carrefour dans le secteur de la grande distribution avec un chiffre d'affaire de 101,7 milliards de dollars américains, Microsoft avec un chiffre d'affaire de 93,6 milliards de dollars américains, Nestlé dans le secteur agroalimentaire avec un chiffre d'affaire de 88 milliards de dollars.

L'Algérie est un pays en voie de développement qui s'est engagé ces dernières années dans l'économie de marché qui est un système qui fonctionne selon le jeu du libre échange. Néanmoins, il reste dépendant des importations avec un tissu industriel très exigü. Selon

l'ONS, le commerce représente 528328 entités alors que le secteur industriel représente 97202 entités industrialisé dont 23,4 dans l'agroalimentaire et 8,74 dans le secteur de la construction. Cependant, aujourd'hui, la présence de l'Algérie sur les marchés internationaux reste très insignifiante dans tous les secteurs activités en dehors des hydrocarbures.

Dans ce travail, nous allons tenter de déterminer si les entreprises algériennes ont les capacités nécessaires à acquérir une place sur les marchés internationaux et à chercher à connaître le potentiel des entreprises algériennes à participer au commerce mondial. Notre principal objectif est de répondre à la problématique suivante :

- Quelle est la capacité des entreprises nationales à intégrer la chaîne de valeur mondiale ?

De cette problématique principale découle deux questions :

- ✓ Quel sont les différents produits que l'Algérie place sur les marchés internationaux ?
- ✓ Quel sont les obstacles que rencontre une entreprise algérienne pour exporter ?

Pour apporter des réponses à ces questions nous avons divisé notre plan de travail en trois chapitres :

-Le premier chapitre, divisé en trois sections, aborde la notion de compétitivité selon les différentes théories du commerce international, la compétitivité des entreprises ainsi que ses différents facteurs et indicateurs.

-Le deuxième chapitre qui est aussi divisé en trois sections, évoque les différentes étapes de la stratégie d'internationalisation des entreprises.

-Le troisième et dernier chapitre qui est divisé en trois sections, se focalise sur les différentes politiques de développement des exportations hors hydrocarbures de l'Algérie, les différents produits exportés par le pays et les contraintes que rencontrent ses entreprises sur les marchés internationaux.

En fin, notre travail se termine par une conclusion générale.

Chapitre I :
***Le commerce international et la
compétitivité des entreprises***

Introduction

La mondialisation a engendrée une intensification de la concurrence des acteurs sur les marchés. Ces derniers sont devenus saturés créant une compétition rude entre les entreprises.

En effet, la concurrence a contraint l'environnement à être imprévisible et incertain éliminant toutes les entreprises qui ne parviennent pas à s'adapter aux nouvelles conditions, cependant, elles n'ont pas d'autre choix que d'instaurer de nouvelles règles sur les marchés qui les obligent à avoir une plus grande capacité d'anticipation, d'adaptation ainsi que de réaction afin d'assurer leur pérennité. Dans cette situation la seule préoccupation de toutes les entreprises, quel que soit leur nature d'activité, est la capacité d'affronter la concurrence tout en se protégeant.¹

Les entreprises sont sans cesse à la recherche de nouvelles stratégies afin de créer des produits de qualité à moindre coût, que se soit en travail ou en capital pour assurer leur survie.² Plus exactement elles doivent être plus réactives aux changements de la demande et des concurrents, ce qui va leur permettre une compétitivité appropriée à elles et c'est l'objet de ce premier chapitre.

Dans la première section de ce chapitre on va tenter d'expliquer la compétitivité selon les différents auteurs et théories du commerce international. Nous présenterons la notion de compétitivité et le concept d'avantage concurrentiel et son rôle dans les compétitivités des entreprises ainsi que les facteurs déterminants de la compétitivité dans la deuxième section et nous terminerons par les différents indicateurs de la compétitivité et la relation entre le commerce international et la compétitivité des entreprises.

¹ www.alternatives-economique.fr, consulté le 15/09/2017 à 19 :28

² Idem

Section 01 : Les fondements théoriques du commerce international

L'ouverture des économies permet une intensification des échanges et un accroissement du commerce international engendrent une compétitivité entre les nations. Dans cette section on va retracer l'évolution de la compétitivité selon les différents auteurs et théories du commerce international.

1-1 Cadre théorique du commerce international

Le cadre du commerce international a commencé avec les mercantilistes et les classiques. Le mercantilisme est une doctrine qui se base sur l'accumulation des richesses (l'Or et l'Argent), les pays devaient promouvoir leurs exportations au dépend de leurs partenaires commerciaux, afin d'obtenir une balance commerciale excédentaire, mais l'approche classique d'ADAM SMITH est la plus élaborée avec son ouvrage « la richesse des nations » en 1776, qui a contribué à favoriser l'échange dans l'économie mondiale selon l'avantage absolu, néanmoins, celle de DAVID RICARDO est la plus pertinente avec la diversification des biens.

1-1-1 L'approche classique

Le commerce international a connu un essor, grâce aux économistes classiques (ADAM SMITH, DAVID RICARDO, JOHN STUART MILL), car ils ont été les premiers théoriciens à défendre les avantages de l'échange international.

Cette approche se focalise sur cinq éléments, la liberté de l'individu, la propriété privée, l'initiative individuelle, l'entreprise privée et le gouvernement minimum. Elle a rationalisée l'activité de l'entreprise grâce à des lois telles que : la loi des rendements décroissants, la loi de l'avantage comparatif, la souveraineté du consommateur. Elle a aussi contribué à une meilleure compréhension des fondements de la production et des échanges dans l'économie mondiale à travers³ : la division du travail d'ADAM SMITH qui correspond à une spécialisation des individus et des nations dans la société industrielle, l'avantage comparatif de DAVID RICARDO qui permet à une nation de se spécialiser dans le produit à moindre coût.⁴

³ www.cepod.gouv.sn, consulté, le 21/09/2017 à 19 :18

⁴ Idem

1-1-1-1 L'avantage absolu d'ADAM SMITH

ADAM SMITH (1723-1790) a valorisé l'échange international selon sa théorie de l'avantage absolu qui est développée dans son ouvrage « la richesse des nations en 1776 », elle explique que le pays doit se spécialiser dans la production pour laquelle il a plus d'avantage en matière de coût de production, elle mesure les coûts de production en heure de travail et elle est illustrée de cette façon :

Tableau N01 : Le nombre d'heures de travail (coût de production) nécessaire à la fabrication d'une unité de bien.

	Pays A	Pays B
Bien X	10	8
Bien Y	15	20

Source : BEITONE ALAINE « dictionnaire de science économique » édition Mahdi, Alger, 2013, p18

Le pays A doit se spécialiser dans la production de bien Y, car il a besoin que de 15 H pour sa fabrication alors que le pays B a besoin de 20H et le pays A gagnera 2H en important le bien X.

Le pays B doit se spécialiser dans le bien X et il gagnera 5H en important le bien Y, car il a besoin de 8 heures pour produire le bien X alors que le pays A a besoin de 10H.

ADAM SMITH, part du principe que le pays doit se spécialiser dans la production qui va lui couté moins chère en coût de production. Il a appliqué cette théorie de la division du travail au contexte international ; si chaque pays, après ouverture à l'échange, se spécialise dans la production pour laquelle il a un avantage absolu, il en résulte un gain mondial.⁵

Néanmoins, cette théorie possède une limite, les pays qui ne possèdent pas d'avantage absolu sont exclus de l'échange international.

1-1-1-2 L'avantage comparatif de DAVID RICARDO

DAVID RICARDO (1772-1823), vient contredire l'avantage absolu d'ADAM SMITH, en établissant l'avantage comparatif qui se fonde selon les coûts comparatifs entre les pays. Les hypothèses du model sont les suivantes :

⁵ JEAN-LOUIS MUCCHIELLI « relation économique internationale » 4^e édition hachette Supérieur, Paris, 2005, p50.

- L'échange doit s'effectuer uniquement entre deux pays et ne porte que sur deux biens différents.
 - Le coût de production de chaque marchandise est mesuré par la quantité de travail dépensé.
 - Les frais de transport et d'assurances sont nuls
 - La neutralité de la monnaie
 - L'immobilité internationale des facteurs de production
- Cette théorie est représentée comme celle-ci :

Tableau N02 : le nombre d'unité de travail nécessaire à la production des deux biens (le vin et le drap)

	Vin	Drap
Angleterre	120	100
Portugal	80	90

Source : GUENDOUZI BRAHIM « relation économiques internationales » édition el- maarifa, Alger, 2008 p27

Coût du vin en termes de drap

Angleterre : $120/100=1,2$

Portugal : $80/90=0,88$

Coût du drap en termes de vin

Angleterre : $100/120=0,83$

Portugal : $90/80= 1,125$

Selon cette théorie, le pays doit se spécialiser dans la production pour la quelle il possède un avantage comparatif. Dans cet exemple de vin et de drap, l'Angleterre a intérêt à se spécialiser dans la production de drap et le Portugal à intérêt à se spécialiser dans la production de vin. La théorie possède des limites qui résident dans ses hypothèses.

1-1-1-3 JOHN STUART MILL

JOHN STUART MILL (1806-1873) avec la loi des valeurs internationales (1848), permet d'expliquer le rapport international de l'échange et plus particulièrement la répartition du gain qui en résulte. En effet, la théorie Rocardienne s'est intéressée uniquement au rôle des échanges internationaux, sans aborder la question de la détermination des valeurs internationales, JOHN STUART MILL s'est préoccupé de cette dernières, selon lui, il suffit

d'introduire la loi de l'offre et de la demande pour que les prix internationaux soient déterminés.

Il explique que l'offre et la demande des pays respectif déterminent l'échange de manière à rendre égale en valeur des importations et des exportations de chacun d'eux. Cette attention portée à la demande permet à STUART MILL d'aborder des problèmes nouveaux qui seront traités par la suite en termes d'élasticité.⁶

ADAM SMITH (1723-1790), DAVID RICARDO (1772-1823) et JOHN STUART MILL (1806-1873) ont révolutionnés le commerce international, en prouvant qu'une nation peut attendre un niveau de croissance économique en s'ouvrant à l'extérieur, guidée par les prix des produits étrangers contre des biens domestiques. Les pouvoirs publics doivent opter pour la concurrence sur les marchés nationaux ainsi que l'investissement dans l'éducation et la recherche.

1-1-2 Les modèles néoclassique

1-1-2-1 Le model de HECKSCHER et OHLIN

HECKSCHER (1919) et BERTIL OHLIN (1933) différencient les pays en tenant compte de leurs dotations en facteurs de production. Le model qu'ils proposent, c'est qu'un pays doit exporter un produit ou un bien qui nécessite des facteurs en abondance contre un produit qui nécessite des facteurs rare. Selon se model, plus le facteur est en abondance plus le coût de production est faible. Cette théorie complète et explique le model de l'avantage comparatif en déterminant l'origine de cet avantage.

L'exemple cité par les deux auteurs est celui de deux pays : l'Angleterre qui dispose des facteurs en abondant (capital et travail) et moins de terre alors que l'Australie possède des terres mais pas suffisamment de capital et travail.

Selon les deux auteurs, l'Angleterre doit se spécialiser dans les produits manufacturés qui sont des produits intensifs en capital et travail et l'Australie doit se spécialiser dans les produits agricoles qui sont des produits qui demandent des terres agricoles.

⁶ www.ecoint.ulg.ac.de/cours/E/1500:pdf, consulté le 15/03/2018 à 18 :59

1-1-2-2 La contribution de PAUL SAMUELSON (1941-1948)

C'est une extension du model de HOS. Il considère qu'il y a une homogénéisation des prix des facteurs de productions entre deux pays qui s'échange. Le théorème de l'égalisation des prix, s'appuie sur une démonstration faite sur les hypothèses du model HO, qui sont celle-ci⁷ :

- Les méthodes de production sont les mêmes partout
- Les rendements sont constants
- Les facteurs de production ne se déplacent pas d'un pays à un autre.

SAMUELSON(1941), démontre sous ces hypothèses, en supposant que la spécialisation reste incomplète, le libre échange entre deux pays ayant des dotations en facteurs de production différentes, conduit à une légalisation complète des prix des facteurs de production,⁸ il stipule que le commerce international fait élever le prix du facteur abondant (demande en excès pour ce facteur) réputé bon marché et fait diminuer le prix du facteur rare (offre en excès pour ce facteur) considéré cher⁹. Il s'agit d'un transfère des facteurs entre les deux pays.

1-1-2-3 Le théorème de RYBCZYNSKI

RYBCZYNSKI(1957) a démontré que les avantages comparatifs peuvent se créer car ils sont le résultat soit d'une accumulation du capital, soit de l'évolution démographique et des qualifications des hommes des différents pays. Un pays qui procède à une croissance rapide de son stock de capital grâce à des investissements importants, peut voir évoluer son abondance relative de capital plus vite que celle de ses partenaires à l'échange et il peut glisser des produits intensif en travail vers des produits intensif en capital.¹⁰

Les théories traditionnelles (théories classiques et néo-classiques) appréhendent la compétitivité comme une forme de concurrence, qui est déterminée selon l'avantage comparatif et absolu.

⁷ Public-iutenlingne-net, consulté le 27/04/2018 à 18 :57

⁸ Idem

⁹ BRAHIM GUENDOUZI, op, cit, p27

¹⁰ JEAN-LOUIS MUCCHIELLI, op, cit, p50

1-1-3 Les nouvelles théories du commerce international

Les théories classiques et néoclassiques n'ont pas toujours fonctionnées sur le terrain ; ce qui a suscité leur remise en cause, de plus le paradoxe de WASSILY LEONTIEF a largement contribué à identifier leurs limites. Ce dernier est venu contredire la théorie HOS en appliquant ce modèle sur les USA un pays richement doté en facteur capital, il aurait dû exporter des biens intensif en capital et importer des biens intensifs en facteur travail, or l'étude démontre que les exportations américaines sont intensives en facteur travail et les importations en capital. Cependant, LEONTIEF détermine la présence d'un troisième facteur qui est l'organisation.

Il s'avère que les Etats Unis sont dotés en facteur travail qualifié car un travailleur américain valait trois travailleurs étrangers.¹¹ Ceci contribue largement à la remise en question des théories traditionnelle et à hypothéquer leur capacité à constituer un cadre explicatif du commerce mondial d'où la montée des nouvelles théories.

1-1-3-1 La théorie du commerce intra-branche

Ce modèle vient critiquer les théories traditionnelles, car il existe des pays qui s'échange des produits de la même branche d'activité.

Selon LINDER, plus les pays ont le même niveau de développement plus leurs exportations sont identiques et leur proximité économique va les obliger à créer des produits différenciés.

Cette différenciation va leur permettre de gagner en compétitivité non parce que leurs produits sont moins chers que ceux de leurs concurrents mais parce qu'ils présentent des caractéristiques différentes,¹² ce qui est désigné par la compétitivité hors-prix.

1-1-3-2 La théorie de l'écart technologique

POSNER (1961), part du principe qu'une firme qui possède une technologie nécessaire à la création d'un nouveau produit, peut avoir un monopole sur le marché jusqu'à ce qu'une autre firme vienne s'approprier cette technologie (une firme imitatrice).

¹¹ JEAN-LOUIS MUCCHILLI, op, cit, p53

¹²CHERROU KAHINA « La compétitivité dans le cadre de la mondialisation » mémoire de magister, en économie et finance internationales, université de Tizi-Ouzou,2013-2014,p45.

En effet un pays qui a une avance technologique dans un domaine, va être en situation de monopole d'exportation pour le domaine concerné, cet avantage dû à un écart technologique entre les pays, peut durer tant qu'il existe une demande dans les pays étrangers et il disparaît peu à peu dès que les producteurs de ses pays se lancent dans la fabrication du même bien.¹³

1-1-3-3 La théorie de cycle de vie du produit

RAYMOND VERNON (1966) a repris l'écart technologique de POSNER en attribuant quatre étapes au produit :

- la première phase est une phase de lancement, le produit est intensif en technologie car c'est un produit nouveau avec un prix élevé, qui est commercialisé uniquement dans le pays d'origine du produit.
- la deuxième phase est une phase de croissance (une phase d'exportation), le marché national est arrivé à saturation et le prix du produit diminue, le producteur voudra conquérir d'autres marchés.
- les troisièmes et quatrièmes phases (maturité et déclin) le pays innovateur deviendra importateur et les autres pays imitateur, le produit sera banalisé et abandonné par la firme innovatrice au profit d'un nouveau produit.

1-1-3-4 La théorie de l'économie d'échelle

PAUL KRUGMAN met en avant la taille de l'entreprise, il part du principe que les grandes entreprises possèdent un avantage par rapport aux petites entreprises, en l'occurrence les économies d'échelles qui permettent de produire à moindre coût.

Il existe deux sortes d'économie d'échelle ; l'économie d'échelle interne liée à la taille de l'entreprise et l'économie d'échelle externe liée à la taille de l'industrie. Ces dernières permettent de diminuer les coûts de productions et de gagner en compétitivité.

Les nouvelles théories de commerce international ont mis en avant la compétitivité hors prix, qui fonctionne selon la différenciation des produits, l'innovation et la concurrence imparfaite, la compétitivité est tirée par l'économie d'échelle et les parts de marché non par les avantages comparatifs.

¹³ www.Glossaire-international.com, consulté le 22/29/2017 à 19 :59.

Section 02 : La compétitivité des entreprises et l'avantage concurrentiel

La compétitivité est une caractéristique qui se construit au fil du temps, elle est aussi un atout majeur pour une entreprise afin de défier la concurrence sur le marché. Dans cette section on va tenter d'expliquer la notion de compétitivité et de l'avantage concurrentiel ainsi les facteurs qui les déterminent.

2-1 Présentation de la notion de compétitivité

2-1-1 Les définitions basées sur les coûts de productions

-Selon A.BIENAUME « une entreprise est compétitive pour un produit donné, si elle est capable de l'offrir sur un marché à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectif ou potentiels »¹⁴

-Selon BOSTON CONSULTING GROUP(B.C.G) « la compétitivité d'une entreprise se ramène à son aptitude à avoir les coûts les plus bas »¹⁵

Dans les deux définitions, c'est le coût de revient qui est pris comme seul facteur de la compétitivité. Alors qu'il s'avère que cette dernière a d'autres facteurs tels que la différenciation des produits. La qualité des produits joue un rôle essentiel dans la compétitivité de l'entreprise.

2-1-2 Les définitions basées sur la part de marché

-Selon ALAIN MICHELET « est compétitif, l'agent qui défend et surtout accroît sa part de marchés »¹⁶

-Selon COURBIS RAYMOND « la compétitivité des producteurs nationaux ou étrangers se mesure par leur plus ou moins grande aptitude à avoir une part élevée du marché »¹⁷

-Selon HENRI SPITEZKI « une entreprise est compétitive lorsqu'elle est capable de se maintenir durablement et de façon volontariste sur un marché concurrentiel et évolutif en réalisant un taux de profit au moins égale au taux requis par le financement de ces objectifs »¹⁸

¹⁴BEINAYME ALAIN « stratégie de l'entreprise compétitive » revue économie industrielle, 1980, p63.

¹⁵ BELKASSEM ZERFA « la compétitivité des entreprises algériennes » mémoire de magister en stratégie, université d'Oran, 2013/2014, p50.

¹⁶ www.eoint.hec.ulg.oc.de/cours/E/1500pdf, consulté le 24/09/2017 à 22 :38.

¹⁷COURBIS RAYMOND « compétitivité et croissance en économie concurrentes » revue économique, 1977, p03.

¹⁸ www.doc-etudiant.fr, consulté, 17/09/2017 à 23:25.

-Selon MICHAEL PORTER : « chercher à expliquer la compétitivité au niveau national est incorrecte ; ce qu'on doit comprendre, ce sont les déterminants de la compétitivité et le taux de croissance de la compétitivité. Pour trouver des solutions ; on devrait se focaliser, non pas sur l'ensemble de l'économie mais plutôt sur des industries spécifiques ou encore des segments d'industrie»¹⁹

La plus part de ces chercheurs prennent la part de marché, les coûts de productions ainsi que la productivité comme la clé de la compétitivité.

Si on prend en considération toutes ces définitions, on peut donc définir la compétitivité de deux façons :

- **La compétitivité des nations** : c'est la capacité d'un Etat à maintenir et attirer les activités et les investissements afin d'améliorer le niveau de vie de sa population.
- **La compétitivité des entreprise** : est l'ensemble des capacités (financières, technologiques, humaines et matérielles) de l'entreprise, quelle possède et utilise afin de se maintenir sur le marché et ils doivent être sans cesse ajusté en fonction de ses concurrents.

2-1-3 Les types de compétitivité : Il ya deux types de compétitivité

2-1-3-1 la compétitivité prix

Représente, la capacité d'une entreprise à offrir sur le marché des produits à des prix inférieurs à ceux des concurrents.

Elle dépend de l'évolution de certains facteurs²⁰ :

- Les coûts de production (coût de main d'œuvre, MP,).
- Le taux de change (une dépréciation de la monnaie, rend le produit compétitive à l'international et l'appréciation de la monnaie rend le produit non compétitive avec sont prix élevé).
- Le comportement de marge : la marge correspond à la différence entre le prix de vente HT et le prix d'achat HT, les entreprises peuvent influencer sur les marges grâce a des politiques de prix d'achat, l'optimisation de la production et le stock.²¹

¹⁹ www.doc-etudiant.fr,consulté,17/09/2017à 23:25.

²⁰ ALAIN BEITONE, op.cit, p70.

²¹ www.trait.union-info,consulté,le 12/10/2017à15 :03.

2-1-3-2 La compétitivité hors prix (la compétitivité structurelle)

Elle correspond à la qualité des produits, le contenu en innovation, le design ou l'image de marque de l'entreprise.²²

Ce sont tous les avantages que l'entreprise possède par rapport à ses concurrents en termes de nouvelles technologies et de produit de qualité.

Elle correspond à l'élément le plus important (moteur) de l'échange international, mais cette dernière ne possède pas de mesure statique précise, elle est évaluée par des enquêtes qualitatives.

La compétitivité structurelle pour un pays, désigne la capacité de ses industries nationales à s'adapter à la demande mondiale et au dynamisme commercial de l'économie.

-La compétitivité internationale, s'analyse selon deux points de vue, la compétitivité externe qui désigne le dynamisme des exportations et la compétitivité interne qui correspond à la résistance aux importations.

2-2 Présentation de l'avantage concurrentiel : L'avantage concurrentiel est un avantage qui permet de différencier l'entreprise de la concurrence.

2-2-1 Définitions de la concurrence

C'est une situation de marché dans laquelle il existe « une compétition » entre deux ou plusieurs firmes. Cette compétition peut porter sur les prix, les caractéristiques d'un produit ou les parts de marché.²³

2-2-1-1 Les types de compétitions

- La compétition technologique : un affrontement entre firmes innovatrices sur des technologies nouvelles afin d'acquérir les parts de marché.²⁴

Les firmes internalisent leurs activités en créant des filiales pour contrôler leurs ressources (matérielles et immatérielles) en amont et en aval et gêner les concurrents dans leurs conquêtes des marchés convoités.

²² XAVIER TMBEAU « la compétitivité ouvre la voie de la déflation » revue de l'OFCE, 2013, p06.

²³ Idem

²⁴ FREDERIC LEROYE « management stratégique de la concurrence », édition dunod, Paris, 2009, p44.

- La compétition multipoints :

Des firmes qui se concurrencent sur plusieurs territoires simultanément, ces lieux de confrontation peuvent être d'ordre géographique (marché, locaux, régionaux ou internationaux) ou être relatif à l'offre des produits ou services.²⁷ EX : Les firmes de l'automobile, elles peuvent se rencontrer sur les marchés de véhicules léger et lourd (camion) deux marchés distincts, les clients différents, la force de vente spécifique, imaginant les mêmes entreprises fabriquent et commercialisent en même temps des voitures et des camions, il aura de la concurrence.²⁵

2-2-2 Les formes de concurrence/marché : On constate plusieurs formes de concurrence /marché.

2-2-2-1 Un marché de concurrence pur et parfait

C'est un marché qui doit remplir cinq conditions à sa réussite et il est considéré comme une utopie, car il existe aucun marché qui remplit les cinq conditions.

. Les cinq conditions sont les suivantes :

- Une multitude de vendeurs et d'acheteurs.
- Une libre circulation des agents
- Les produits doivent être identiques
- Les agents doivent avoir toutes les informations nécessaires sur le marché.
- Une parfaite mobilité des facteurs de production

2-2-2-2 Le marché monopolistique

C'est un marché contrôlé par un seul producteur pour des raisons, technique (nouveau produit) ou politique (un monopole surveillé par les pouvoirs public).Le produit va se retrouver sans concurrent à court terme (pour un temps limité), jusqu'à l'entrée des nouveaux (imitateurs) attirés par le potentiel du marché et le profit.

La situation de monopole est en réalité éphémère, car elle dépende de la force de l'innovation et de l'existence de barrière à l'entrée pour les concurrents.

²⁵ MOUYRIN RENAUD « concurrence multipoint » revue institut d'administration des entreprises, 2005, p50.

2-2-2-3 La concurrence monopolistique ou imparfaite

C'est une situation où les concurrents sont nombreux et les produits sont différenciés soit par rapport au coût, soit par rapport à la qualité ou à l'étendue des services.

Dans cette situation de concurrence on utilise la stratégie de différenciation avec des conditions ²⁶:

- La différenciation doit être visible par les clients
- Doit être viable pour l'entreprise (le prix doit être supérieur aux coûts supplémentaires générés par la différenciation).
- Elle doit être difficilement imitable par les concurrents.

La différenciation permet à une entreprise de fixer un prix élevé, ainsi avoir plus de marge, elle permet de se protéger des concurrents grâce à l'aspect de la différenciation, qui peut donner à l'entreprise un monopole d'autant plus si il ya des barrières à l'entrée du marché (brevet, investissements lourds).²⁷

L'entreprise en situation de concurrence monopolistique détient un avantage concurrentiel externe, qui va lui permettre de réaliser des profits supérieurs à la moyenne de marché. Son objectif est d'exploiter cet avantage tout en surveillant sa valeur et sa durée.

2-2-2-4 La concurrence sur un marché oligopolistique

Un oligopole est un marché qui ne compte qu'un petit groupe de firmes dépendantes entre elles. Exemple : on est fourni par l'industrie du pétrole aux Etats Unis, dans la quelle au cours des derniers années, huit firmes seulement ont assurées près de 60 % de la capacité de raffinage du secteur.²⁸ Dans cette situation, si une firme établie une politique de prix, elle doit tenir compte de la réaction des autres firmes car si le prix fixé est élevé et que les autres ne l'élève pas leurs prix, la firme perdra une partie de ses clients. La stratégie utilisée dans l'oligopole dépend donc de l'attitude réactive ou non des autres concurrents.²⁹

Cependant, dans cette concurrence on peut constater des ententes sur les prix, un partage de marché entre les entreprises avec des réductions d'offre ainsi maximiser le profit.

²⁶ Blog de cours-dts-mue.over-blog.com, consulté le 01/10/2017 à 18 :50

²⁷ Idem

²⁸ dts-banque.nursit.com/L.oligopole, consulté le 01/10/2017 à 22 :27

²⁹ BELKASSEM ZERFA, op, cit, p37.

- Les types de comportements concurrentiels :

Dans le marché oligopole ; l'attitude et le comportement des concurrents sont primordial et ils sont sous forme de cinq :

- Comportement indépendant : lorsque l'action ou la réaction des concurrents ne sont pas pris en compte dans la décision de la firme.
- Comportement accommodant : le concurrent cherche une entente tactique.
- Comportement adoptif : adopter ses propres décisions à celle des concurrents
- Comportement anticipatif : anticiper les réactions de ses concurrents.
- Comportement agressif : anticiper les réactions de ses concurrents tout en les amenant adopter une stratégie plus favorable à l'adversaire.

Dans ce marché, les firmes s'affrontent avec des produits peu différencier sur des marchés stagnants et saturés, la clé du succès est de contrecarrer les actions de la concurrence.

2-2-3 La nécessité d'un système de surveillance de la concurrence

Un système de surveillance de la concurrence doit tourner au tour de quatre questions :

- Quels sont les principaux objectifs des concurrents ?
- Quelle est la stratégie qu'ils utilisent actuellement pour atteindre leurs objectifs.
- De quels moyens (capacités et ressources) disposent les concurrents pour mettre en œuvre cette stratégie ?
- quelle sera la stratégie qu'ils vont adopter dans l'avenir ?

Ces questions devrait informer l'entreprise de la stratégie future de ses concurrents, car une forte concurrence sur un produit rend la firme peut attractive, grâce a cette structure d'information sur les concurrents, l'entreprise peut décider de partir à la recherche d'un nouveau produit ou marché.

2-2-4 L'avantage concurrentiel selon MICHAEL PORTER

L'avantage compétitif est les offres proposées par une entreprise, qui la différencie de ses concurrents et lui procure un avantage par rapport à eux.³⁰ Ces offres sont des facteurs clé de

³⁰ www.Marketing-étudiant.fr, consulté 03/10/2017 à 15 :13.

succès, un atout stratégique, qui dépend des comportements des entreprises. Ces dernières doivent se développer sur la base de leurs forces et faiblesses et des produits compétitifs³¹ et doivent être rentables et durées dans le temps pour satisfaire la demande et créer ou dégager les moyens financiers pour le lancement d'un nouveau produit afin de garantir la croissance avenir.

La notion de l'avantage concurrentiel a été mise en place par MICHAEL PORTER, les firmes doivent analyser leur environnement afin de déterminer leurs avantages concurrentiels et améliorer leurs compétitivités. Selon PORTER un marché comporte cinq forces que l'entreprise doit connaître et identifier pour acquérir un avantage compétitif :

- Les concurrents : Ils luttent pour accroître leurs parts de marchés et maintenir leurs positions. Leur intensité dépend de plusieurs éléments, il s'agit de l'attractivité du marché, de l'existence de barrière à l'entrée et à la sortie, du nombre et de la taille des concurrents, la réalisation des économies d'échelles, la qualité des produits.

Les nouveaux entrants : ce sont des concurrents des autres secteurs qui menacent d'entrer dans le secteur ciblé. Plus il aura de nouveaux concurrents plus le secteur sera attrayant et moins il aura de barrières à l'entrée et le pouvoir des entreprises présente sur le secteur sera faible.

- Les offreurs de produits de substitution : ce sont les entreprises qui offrent des produits substituables aux produits qui se trouvent sur le marché. Ces types de produits peuvent nuire aux parts de marchés des entreprises déjà présentes sur le marché en effaçant leur produit sur le marché, leur présence est liée à des facteurs : la maturité de l'industrie, l'absence de différenciation des produits, la facilité de réalisation de transfert de technologie.³²
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs : pour maîtriser ses coûts, mieux vaut que les fournisseurs aient un faible pouvoir de négociation. Exemple ; la grande distribution qui utilise sa taille pour dicter ses conditions aux fournisseurs.
- Le pouvoir de négociation des clients : est la capacité des acheteurs à négocier le prix ou les conditions de vente, elle dépend du type de marché, si le marché comporte plus de clients, ces derniers auront un pouvoir d'achat renforcé et la standardisation des

³¹ ALAIN BIENAYNE « principe de concurrence » édition economica, Paris, 1998, p33.

³² YAN LEHUNCHE « l'avantage concurrentiel » organisation et système d'information, 2001, p06.

produits ainsi que la présence des produits substituables avec des prix inférieurs sur le marché.

L'identification de ces cinq forces, aide l'entreprise à développer un avantage concurrentiel décisif et difficile à répliquer « ce que WARREN BUFFET appelle « moat » c'est à dire les douves, plus grandes sont ces douves, plus l'entreprise est à l'abri de ses concurrents et plus elle prospère et plus le secteur est concurrentiel, plus il faut un avantage concurrentiel profond pour préserver ses marges et ses parts de marché»³³

Exemple : l'entreprise COCA COLA possède un avantage concurrentiel grâce à sa recette de fabrication restée un secret absolu ainsi que l'immense pouvoir de sa marque.

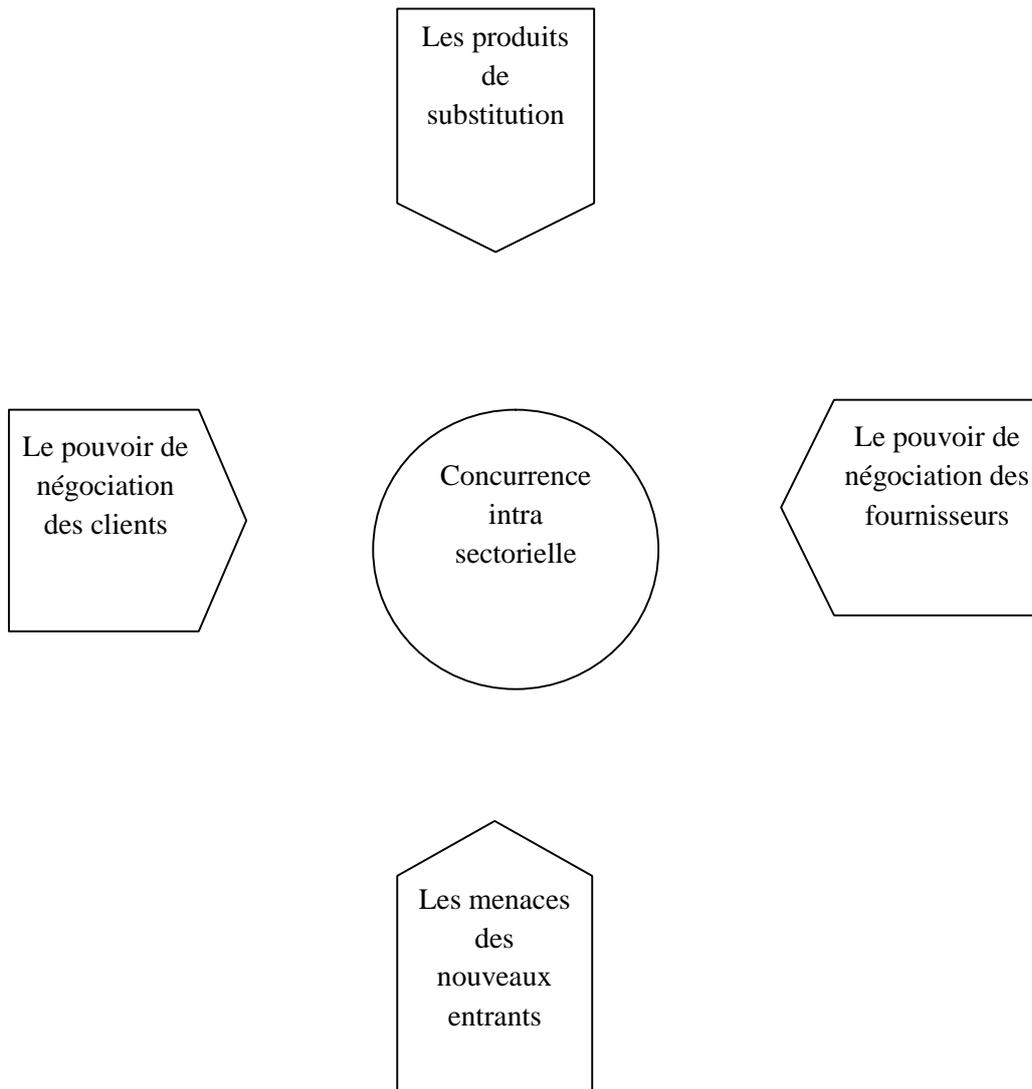
2-2-4-1 Une représentation des forces d'avantage concurrentiel

Tous les acteurs luttent dans chaque secteur afin d'identifier les facteurs clés de succès et d'élaborer une stratégie adaptée à la réalité présente et future du secteur.

Cet outil permet d'analyser l'environnement sectoriel de l'entreprise afin de déterminer les facteurs clés de succès, pour y entrer et anticiper les risques liés à une modification d'équilibre des forces concurrentielles. Cependant, PORTER il a négligé l'Etat car les entreprises qui s'affrètent sur les marchés doivent respecter les lois définies par chaque Etat.

³³ www.cafedela bourse.com, consulté le 03/10/2017 à 22 :05.

Schéma N01 : Les cinq forces d'avantage concurrentiel de PORTER



Source : www.cafed la bourse.com, consulté 03/10/2017 à 22 :20

2-2-4-2 Les types d'avantage concurrentiel

- L'avantage concurrentiel externe basé sur la qualité

L'entreprise utilise son savoir faire marketing afin de détecter les acheteurs non satisfait du produit existant, il s'agit d'acquérir un avantage concurrentiel qui s'appuie sur la qualité du produit et il doit être aperçu à l'œil nu par l'acheteur, soit en terme de diminution des coûts à l'utilisation, soit en augmentant sa performance d'utilisation, qui va permettre à la firme d'adopter un prix élevé que celui des concurrents, car ces derniers ne détiennent pas la même qualité distinctive.

- L'avantage concurrentiel interne par les coûts

L'entreprise doit avoir une meilleure maîtrise des coûts de fabrications, d'administrations et de gestion de produit afin d'apporter de la valeur et vendre ses produits à un prix inférieur à celui des concurrents.

- L'avantage concurrentiel basé sur les compétences clé

C'est un avantage qui se base sur un savoir faire ou une technologie particulière qui contribue à générer de la valeur ajoutée au produit final tels que :

- Le contrôle d'une technologie ou un ensemble de technologie
- La capacité de concevoir une réponse rapide à un besoin émergent du marché.
- La capacité d'anticipation des changements des événements
- L'innovation ou la capacité de créer des idées nouvelles.

Ces compétences doivent créer de la valeur par rapport à l'offre des concurrents et elles doivent être sur le long terme afin de constituer une barrière à l'entrée.

- L'avantage concurrentiel stratégique et opérationnel

Une entreprise domine sur le marché du moment qu'elle possède la capacité de créer des offres différentes de celles de ses concurrents.

L'avantage concurrentiel opérationnel c'est d'exercer les mêmes activités que ses concurrents mais d'une manière différente tel que ; proposer des produits de meilleure qualité qui réduit les coûts des clients à des prix plus bas , être plus rapide que ses concurrents etc.

Les capacités opérationnel doivent être sans cesse améliorées et elles sont considérées pas assez suffisante pour tenir une rentabilité correcte du fait de la capacité d'imitation des concurrents (les nouvelles technologies, les techniques de gestion ...etc.), ce qui implique la nécessité d'avoir un avantage stratégique.

La firme doit exercer des activités différentes que ses concurrents et proposer des offres uniques et difficilement imitable.

L'avantage concurrentiel est connu pour être temporaire, car il mène à disparaître en cas de la présence de nouveaux produit performant sur le marché, en cas de maturité ou de déclin ou encore du vieillissement de la technologie. Pour conserver cet avantage, l'entreprise doit utiliser des politiques visant à assurer son développement (maîtriser les coûts de production en analysant son processus de production pour permettre les gains de productivité, améliorer la qualité en mettant en place des politiques de certifications et favoriser l'innovation avec une politique de R&D)³⁴

- L'avantage concurrentiel international

Les économistes ont portés leur attention sur la question de savoir comment un pays ou même une industrie pouvait modifier les conditions de travail dans un pays, en vu de créer de la compétitivité sur le plan international.

Selon porter « la compétitivité d'une nation dépend de la capacité de son industrie à innover et à s'améliorer. Les entreprises obtiennent un avantage concurrentiel sur les meilleurs concurrents mondiaux, lorsqu'elles sont sous pression et confrontées à des défis, il leur ait favorable d'avoir dans leurs propres marchés des concurrents puissants, des fournisseurs dynamique et des clients exigeants»³⁵

- L'avantage coût et l'effet d'expérience

L'avantage concurrentiel peut être aussi atteint suite à une accumulation de l'expérience dans la fabrication du produit.

L'effet d'expérience fait diminuer les coûts de production de 15 à 12 %, ³⁶ ce phénomène de baisse des coûts a été remarqué dans de nombreux secteurs et industries, les raisons qui

³⁴ www.intelligo.fr, consulté le 06/10/2017 à 23 :26

³⁵ PORTER MICHELE « l'avantage concurrentiel » édition dunod, Paris, 2001, p48.

³⁶ JEAN MARIE DUCREUX « stratégie les clés du succès concurrentiels » édition organisation, Paris,2004,P9

explique ce phénomène est l'apprentissage, la spécialisation, l'investissement, le changement de technologie et la maîtrise du temps ainsi qu'une meilleure utilisation des matières premières et une meilleure connaissance des clientsetc.

2-2-5 Les stratégies d'avantage concurrentiel

Les stratégies d'avantage concurrentiel sont les stratégies génériques, les stratégies multinationales, la stratégie de partenariat, la stratégie de marché et la stratégie globale.

2-2-5-1 Les stratégies génériques

La théorie de la stratégie générique (de MICHAEL PORTER) était très populaire au début des années 80, elle décrit les trois principales options stratégiques ouvertes aux entreprises désirant acquérir un avantage concurrentiel.³⁷

- La stratégie de différenciation :

C'est une stratégie qui vise à obtenir un avantage concurrentiel en proposant un produit ou un service à haute valeur ajoutée à une cible large avec des volumes faibles, mais avec de forte marge.³⁸ Il s'agit de proposer un produit différent de celui de ses concurrents et l'entreprise va se focaliser sur la spécificité du produit moins sur le prix.

La différenciation exige aux entreprises de segmenter les marchés afin de cibler des segments spécifiques, générant un prix plus élevé pour couvrir cette différenciation. Exemple : Air France opte pour une différenciation de son service, l'entreprise encoure des coûts additionnels pour créer cet avantage concurrentiel, ces coûts doivent être compensés par l'augmentation des revenus de la vente, les coûts doivent être recouverts.³⁹ Elle comporte également des risques tel que ; d'être imitée par des concurrents. Néanmoins, cette stratégie incite les entreprises à innover et améliorer leur qualité des produits et services. (La marque BONNE MAMAN a dominé le marché des confitures française grâce à cette stratégie).

Il ya deux types de différenciation⁴⁰

³⁷ www.succes.marketing.com, consulté le 04/10/2017

³⁸ YAN LEHUNCHE, op.cit, p10

³⁹ Idem

⁴⁰ Blog.voloyy.org/strategie-generique-de-Porter, consulté, le 17/10/2017 à 23 :30

- La différenciation par le haut : c'est une stratégie qui commercialise des produits à des prix élevés, mais considéré plus performant ou disposant d'une forte marge de marque. (EX : Apple).
- La différenciation par le bas : c'est une stratégie qui consiste à baisser les prix pour un bien ou service de même qualité. Elle est considérée comme difficile à mettre en place, car elle porte des risques liée à la non perception du consommateur de la différence du produit.

Remarque :

La différenciation par le bas ne doit pas être confondu avec la stratégie de domination par les coûts qui entraîne une baisse de la qualité du bien et services.

- La stratégie de domination par les coûts

La base de cette stratégie est l'obtention des coûts plus faible par rapport à ceux des concurrents⁴¹, tout en accordant de l'importance aux désirs et besoins des acheteurs.

Cette stratégie permet d'acquérir un avantage concurrentiel, qui est de pouvoir produire à plus bas coût, ainsi obtenir des profits supérieurs à la moyenne de l'industrie malgré les capacités des forces de la concurrence. Les usines sont construites et entretenues, la main d'œuvre est embauchées et formées pour fournir à des coûts de productions les plus bas possible, les coûts sont réduits sur tous les éléments de la chaîne de valeur.⁴² Cependant les produits sont de qualité non supérieure et les coûts de production réduits ne mènent pas toujours à de bas prix, car c'est une stratégie qui exige de lourd investissement dans l'appareil et les méthodes de production.

- La stratégie de concentration (niche ou de focalisation)

La stratégie de focalisation vise à obtenir un avantage en proposant un produit à une cible restreinte. Elle adopte une chaîne de valeur sur mesure par rapport aux attentes de la cible.⁴³

La stratégie de niche consiste à se focaliser soit sur un client, soit sur un produit ou sur un marché géographique spécifique.

⁴¹ www.succes-marketing.com, consulté, le 05/10/2017 à 19 :21

⁴² YAN LEHUNCHE, op.cit, p10.

⁴³ www.hrimage.com, consulté, le 05/10/2017 à 21 :54.

L'idée est que l'entreprise doit être capable de servir sa cible restreint plus efficacement et en consommant moins de ressources que les concurrents, qui luttent dans un domaine plus large.⁴⁴ Cette stratégie impose des limites dans les parts de marché sur la quelle l'entreprise peut prétendre, mais si les entreprises ont accès au marché mondial alors sa laisse des possibilités de développement très intéressant.

Il ya deux types de concentration :

- La concentration sur les coûts : la firme va produire à plus bas prix sur une niche ou un segment déterminé.
- La concentration sur la différenciation : elle crée son avantage concurrentiel par la différenciation sur une niche particulière.

L'inconvénient est que les niches petites et spécialisées pourraient disparaître à long terme.

Remarque :

Selon PORTER, une entreprise qui s'enlise dans la voie médiane aura un faible rendement sur son capital.

La firme doit choisir une des stratégies génériques et elle doit la réaliser si non elle se retrouverait dans la voie médiane où son avantage compétitif serait difficilement visible.

Tableau N 03 : La matrice des stratégies génériques de porter

		Avantage stratégique	
		Lié au cout	Lié à la différenciation
Cible	Front large	Domination par les couts	Différenciations
	Front étroit	Concentration	

Source : blog-valoxy.org/strategie-generique-porter, consulté le 5/10/2017 à 22 :00

⁴⁴ www.himage.com, consulté, le 05/10/2017 à 21 :54

PORTER (1980), a mis en place une matrice qui représente les stratégies générique et qui va déterminer la stratégie de l'entreprise, elle fonctionne selon trois étapes :

-Analyse du champ concurrentiel de l'activité de l'entreprise : si champ est large, la cible est importante en nombre comme des produits de grande consommation, si le champ est étroit, la cible est peu nombreuse comme le marché de l'automobile sur mesure.

-Analyse des caractéristiques et l'avantage concurrentiel de son offre, selon deux axes opposés : maîtrise des coûts ou la différenciation.

-Positionner l'offre sur la matrice en fonction des deux axes et réfléchir à la stratégie à mener selon les indicateurs et l'objectif de l'entreprise.

2-2-5-2 Les avantages d'attractivité et IDE

La mondialisation a fait naître des firmes multinationales (FMN) , des entreprises qui œuvrent dans le monde international en externalisant leurs activités de la chaîne de valeur , en relocalisant leur production et en promouvant la diffusion de leurs produits sur plusieurs marchés grâce au transfère d'investissement direct à l'étranger. Ces derniers permettent d'améliorer la compétitivité par la diminution des coûts (coûts salariaux ; accès au PM, avantage et économie d'échelle) ainsi déterminer l'attractivité d'une nation.

Les IDE sont connus pour être un transfert des capitaux dans les pays étrangers, ils ont un rôle de vecteur dans l'attractivité des pays à l'international, ils favorisent les échanges extérieur (les exportations), ils entraînent des externalités positive par les effets de sous – traitants et d'exploitation de propre technologie.⁴⁵ On constate quatre stratégies d'attractivité. (La stratégie de marché, la stratégie globale, la stratégie de partenariat, la stratégie multinational.

- La stratégie de marché

C'est une stratégie où la société mère crée des filiales dans un pays donné afin de produire et de vendre sur le marché local de ce pays, les filiales se spécialise selon l'avantage de localisation de cette nation.

⁴⁵ CHERROU KAHINA « la compétitivité dans le cadre de la mondialisation » mémoire en vue d'obtention du diplôme de magister en économie et finance internationale, 2013-2014, p54.

- La stratégie de partenariat

Est une stratégie utilisée par les FMN pour minimiser les coûts (avantage concurrentiel de coût), elle fait appel à des sous-traitants afin de réaliser des activités de chaîne de valeur de l'entreprise (R&D, transport, publicité, étude de marché etc).

Cette stratégie est utilisée pour améliorer la compétitivité prix sur les marchés internationaux. Les firmes délocalisent leurs productions pour profiter des avantages du pays (baisse de la matière première , de la main d'œuvre et du transport , réduction des impôts et taxes) , la production est destinée à être écoulee sur d'autres marchés et non sur celui implanté.

- La stratégie globale

C'est la combinaison des deux stratégies précédentes. Cette stratégie se réalise dans une intégration régionale où les biens, individu et capitaux circule librement où aussi en peut constater des différentes économies avec des différents coûts salariaux.

L'entreprise cherche un avantage compétitif à travers la centralisation et la coordination de ses différentes activités.⁴⁶ (l'internalisation des activités afin de fabriquer un seul produit).

2-2-5-3 Les stratégies de multinationalisation : Cette stratégie exploite les avantages des pays d'accueil sous différente forme :

- La création de filiales

Une filiale est une société nationale locale, contrôlé majoritairement par la maison mère, elle agit en son propre nom, elle reste fortement dépendante de la maison mère en matière de stratégie.⁴⁷

La création de filiale permet aux entreprises de conserver l'avantage concurrentiel technologique.

⁴⁶ CHERROU KAHINA, op, cit, p55

⁴⁷ OLIVIER MRIER « entreprise multinationale, stratégie, restructuration, gouvernance » édition dunod, Paris, 2005, p98.

- Les fusions acquisitions

C'est l'acquisition par une firme d'activité similaire,⁴⁸ il s'agit d'acquérir une firme déjà existante sur le marché. Elle comporte des avantages ;

-Renforcer la position concurrentielle par les parts de marché de la firme acquise.

-La réduction des coûts à travers la taille de l'entreprise

-Acquérir un important investissement dans la recherche et développement.

- Joint-venture

C'est une association de deux entreprises ou plusieurs entreprises afin de créer une filiale commune.⁴⁹ Elle comporte des avantages, car les deux firmes partagent les coûts et les risques ainsi que la réalisation des économies d'échelles.

2-2-5-4 La Co-localisation

C'est un modèle de coopération basé sur la production et le partage de la chaîne de valeur, derrière ce concept se crée un partenariat gagnant-gagnant : l'entreprise (donneur d'ordre) qui transfère sa production à forte valeur ajoutée vers un pays où la main d'œuvre qualifiante est moins onéreuse, elle pourra bénéficier d'une compétitivité coût et hors coût, quant au pays exécutant, il pourra acquérir un savoir faire (formation du personnel) et une nouvelle technologie.

Ce terme a été lancé pour la première fois par Hollande afin d'éradiquer la crise dont souffre l'Europe, plus particulièrement la France, car elles ont besoin de nouveaux relais de croissance puisque la consommation est atone, l'investissement est étranglé par le crédit bancaire et les exportations sont en berne. Quant aux pays du Sud et de l'Est ne disposent pas des moyens et des outils nécessaires pour relancer leur croissance économique. Ce principe qui part d'un partenariat Nord/Sud est inspiré de l'expérience allemande avec les pays d'Europe central et oriental, qui consiste à externaliser des fragments de la chaîne de valeur dans les pays voisins dont les coûts sont moindres. L'Allemagne a profité de la disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée dans ces pays et elle a aussi convaincu les PME d'aller chercher

⁴⁸ BRAHIM GUENDOZI, *op. citée*, p71

⁴⁹ CHAIB BAGHDADA « les firmes multinationales » édition moha, Alger, 2014, p18

de nouvelles opportunités et stratégies dans les pays voisins.⁵⁰ L'EU a investi dans les infrastructures des PECO afin de préparer la chaîne logistique, ce qui a facilité le transfert des entreprises allemandes et ces dernières ont fait adapter le tissu industriel de ces pays aux normes de la production Allemande.

Ce concept ne se base pas uniquement sur le facteur travail, mais il prend en considération la taille, le dynamisme du marché, les infrastructures et plus particulièrement les conditions d'investissement offertes aux entreprises délocalisées, en effet, le pays qui souhaite intégrer cette chaîne de valeur, doit adapter des réformes structurelles afin de favoriser la Co-localisation ; il s'agit de la sécurité juridique des investissements à long terme, des services publics locaux performants, un système éducatif adapté aux besoins des entreprises et du marché du travail...etc.

2-2-6 La chaîne de valeur

La chaîne de valeur est un outil d'analyse, qui vise à examiner et développer un avantage concurrentiel, elle a été créée par PORTER 1980 ; dans le but d'analyser et d'identifier au sein d'une entreprise les différentes activités clés créatrices de valeur pour les clients et de marge pour l'entreprise, cet outil explique comment ces activités créent ou perdent de la valeur et identifie celle qui nécessite plus de ressources et d'effort pour rendre l'entreprise plus compétitive sur le marché.

Selon l'auteur, la chaîne de valeur repose sur l'enchaînement, la succession d'activités étape par étape, de la conception du produit au service final, chaque étape permet d'y ajouter de la valeur et donc de contribuer à l'avantage concurrentiel de l'organisation.⁵¹

En effet pour dégager la marge de compétitivité, la chaîne doit être décomposée en plusieurs activités, regroupent le processus de fabrication du produit jusqu'à sa commercialisation.

Cette pratique va permettre l'affectation des ressources de manière plus efficace tout au long de cette chaîne, la firme pourra se positionner par rapport aux produits ou aux services des concurrents à un prix inférieur grâce à un processus de fabrication optimisé ou à l'achat des matières premières à moindre coût, une nouvelle technologie, une innovation ou à une fonctionnalité du produit qui permet à l'organisation de se différencier, une meilleure qualité

⁵⁰ www.ipemed.coop, consulté, le 28/04/2018 à 00 :17.

⁵¹ www.actinnavation.com, consulté le 16/10/2017 à 14 :47.

de fabrication , un meilleur service après-vente , un délai de livraison plus court grâce à l'organisation logistique etc.⁵² Cette analyse est un soutien pour tout décision stratégique de l'entreprise afin de positionner les produits ainsi acquérir un avantage concurrentiel de coût ou de différenciation.

2-2-6-1 Les activités de la chaine de valeur

- **Les activités principales**

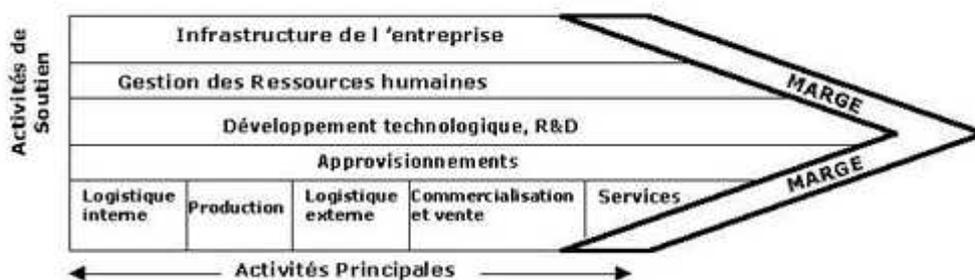
C'est l'ensemble d'activités qui permettent d'assurer la fabrication du produit jusqu'à sa commercialisation final , elles sont regroupés en cinq ;la logistique interne pour assurer le stock de matières premiers , la production liée à la fabrication et l'assemblage du produit , la logistique externe pour assurer la distribution , vente et marketing pour assurer la promotion du produit et le service après vente.

- **Les activités de soutiens**

Elles assurent la coordination et le bon fonctionnement des activités de base , elles se composent de l'approvisionnement qui assure la négociation avec les fournisseurs en terme de matière première , la recherche et développement liée à l'innovation technologique , gestion des ressource humaine (GRH)qui assure le recrutement , formation et la rémunération du personnel et l'infrastructure de l'entreprise qui gère les activités administrative tell que la planification, la comptabilité , finance , relation public , contrôle de qualité.

2-2-6-2 La représentation de la chaine de valeur

Schéma 02 : les activités de la chaine de valeur



Source : www.succes-marketing.com, consulté le 24/11/2017 à 01 :02

⁵² www.actinnavation.Com, consulté le 16/10/2017 à 14 :47

La marge représente la différence entre la valeur donnée au produit (prix de vente) et les coûts de sa création jusqu'à sa mise sur le marché (coûts des MP, transport, publicité...etc.).

Selon PORTER, les différentes activités de la chaîne de valeur représentent la structure des coûts générés par l'entreprise pour la fabrication et la commercialisation de son produit.

Les coûts liés à ces activités par rapport à la part de la valeur qu'elles dégagent pour le client final, permet de déterminer les sources potentielles de l'avantage concurrentiel de la firme et de la prise de décision liée à sa conservation.

2-2-6-3 Les types de chaîne de valeur

- La chaîne de valeur verticale

L'entreprise va prendre le contrôle de toute la chaîne de valeur de la production jusqu'à la distribution du produit.⁵³ L'intégration verticale est la meilleure solution pour s'approprier les marges réalisées par les fournisseurs et les distributeurs, elle permet la diminution de certains coûts liés à la négociation, les conflits...etc.⁵⁴

Cependant, elle engage des dépenses excessives et la firme peut perdre des opportunités liées aux meilleurs prix des fournisseurs et le non maîtrise de nouveaux métiers.

- La chaîne de valeur horizontale

C'est le regroupement des entités par le rachat des entreprises concurrentes qui fabriquent des produits similaires, le but c'est de réaliser des économies d'échelle et d'avoir une position de force (pouvoir de négociation) par rapport à ses fournisseurs, clients et ses distributeurs.

L'inconvénient de la stratégie est que la transformation d'une acquisition à succès demande une gestion importante en temps et la réduction de la concurrence ou même le monopole peut conduire à une perte de compétitivité.⁵⁵

La position horizontale cherche une expansion en adoptant une croissance externe (fusion acquisition) sur un segment d'activité. Alors que la verticale tente d'interner des métiers différents.

⁵³ www.Rachat du credit.com, consulté le 07/10/2017 à 15 :55

⁵⁴ leconomiste .com. consulté le 07/01/2017 à 16 :27

⁵⁵ www.12 manager.com, consulté le 07/10/2017 à 17 :02

- La chaîne de valeur à l'international (mondiale)

L'ensemble des activités de la chaîne de valeur réalisées par les entreprises dans plusieurs pays grâce à des filiales installées dans différents territoires, les filiales s'organisent et se coordonnent entre elles pour aboutir à un bien ou un service fini. Ce phénomène d'intégration a entraîné une interdépendance entre les pays associés aux chaînes d'approvisionnement.⁵⁶

2-3 Les facteurs déterminant de la compétitivité

La compétitivité d'une entreprise dépend de l'analyse et de la maîtrise de sa chaîne de valeur en termes de coût et de différenciation. Néanmoins, elle possède des facteurs internes et externes qui permettent de la déterminer.

2-3-1 Les facteurs internes à l'entreprise

Ce sont des facteurs liés à l'organisation, la stratégie et aux ressources de l'entreprise.

2-3-1-1 L'économie d'échelle

C'est la baisse des coûts moyens résultant d'une augmentation du volume de production.⁵⁷ Produire en grande quantité permet de réduire les coûts de production, car les coûts fixes (machine, bâtiment, électricité, gaz) restent inchangés. Les échanges commerciaux sont des éléments importants à la réalisation des économies d'échelle, une entreprise qui a des relations commerciales avec l'extérieur peut bénéficier d'un nouveau marché donc de nouveaux clients, ainsi vendre plus de produits pour satisfaire cette nouvelle demande, qui va entraîner une baisse des coûts de production qui va ensuite se percuter sur les prix de vente et les produits seront plus compétitifs en terme de coût.

-Il existe deux types d'économie d'échelle :

- Les économies d'échelles internes

Les économies d'échelles internes résultent des avantages procurés par la taille de l'entreprise au niveau de la gestion de son activité et de sa production.⁵⁸

Elles découlent des éléments internes de l'entreprise :

⁵⁶ www.glossaire-international.com, consulté le 07/10/2017 à 17 :19

⁵⁷ ALAIN BEITONE, op.cit, p147

⁵⁸ www.legavox.fr, consulté le 16/03/2018 à 20 :53

- L'acquisition d'un équipement qui permet d'augmenter le volume de fabrication tout en diminuant les coûts unitaire.
 - L'apprentissage ; A force de répéter les mêmes opérations, la dextérité s'améliore et une meilleur maîtrise des coûts.
 - La recherche et développement ; les entreprises qui favorisent la R&D avance plus rapidement que les entreprises qui n'accorde pas d'importance à cet élément.
-
- Les économies d'échelles externes

Elles sont constituées par tous les avantages qu'une entreprise tire du pouvoir de marché qu'elle exerce sur son environnement concurrentiel⁵⁹ et elles dépendent de plusieurs agents économiques : la mise à disposition de fournisseur plus spécialisé ou de la main d'œuvre mieux formée sur le marché du travail, la proximité des consommateurs qui réduit les coûts de transport , les coûts de marketing...).

L'appartenance à une branche et la présence de sous-traitant. Par exemple : « l'accroissement du volume de la production d'un sous-traitant lui permet de réaliser des économies d'échelles interne qui se traduisent par une baisse des coûts unitaires et donc des prix. Cette baisse des prix bénéficie aux entreprises qui ont recours à ce sous-traitant »⁶⁰

2-3-1-2 La productivité

C'est le rapport entre la production des biens ou services et les moyens qui ont été nécessaires pour sa fabrication (humains, énergie, machine, matières premières, capital....etc.⁶¹

Elle mesure l'efficacité avec la quelle l'entreprise utilise les ressources (travail, capital) dont elle dispose pour créer des produits, il s'agit de comparer les quantités de production de la firme et les ressources quelle utilise pour produire afin de permettre d'augmenter la production et de profiter d'avantage des coûts.

⁵⁹ www.legavox.fr, consulté, le 16/03/2018 à 20 :53

⁶⁰ ALAIN BEITONE, op.cit, p147

⁶¹ www.toupie.org, consulté le 17/10/2017 à 18 :37.

- Les mesures de la productivité

L'objectif principal de l'entreprise est d'accroître la production en tenant compte des facteurs de production dont elle dispose, on distingue quatre mesures de la productivité.

- La productivité du facteur travail

C'est le rapport entre la quantité de production et le nombre d'heure nécessaire pour sa réalisation. Il permet de déterminer la capacité du personnel à produire une quantité de bien selon les règles prédéfinies. Exemple : quantité de charbon en tonne par heure.

- La productivité du facteur capital

C'est le rapport entre la valeur ajoutée et le capital utilisé à la production, il s'agit de la quantité de bien et service produit à l'aide d'un euro de capital investi.

- L'investissement de la productivité

C'est un flux qui permet d'accroître ou de renouveler un stock de capital, son objectif est la réduction des coûts de production grâce à sa capacité à augmenter la production en quantité de main-d'œuvre et de financer l'innovation qui permet d'améliorer la qualité de l'offre.

- La productivité globale

C'est le rapport entre le volume de la productivité obtenu et l'ensemble des facteurs de productivité utilisés. Elle est associée à l'augmentation du revenu par capital. Une hausse de la productivité induira une amélioration de la compétitivité prix, si la répartition de produit permet une réduction des prix de revient.⁶²

2-3-1-3 Les caractéristiques du produit

Un produit désigne un bien ou un service qui répond aux besoins des clients, il possède des caractéristiques différentes par rapport aux produits des concurrents, ses spécificités peuvent jouer un rôle dans la compétitivité hors-prix, car elle se transforme en avantage concurrentiel en termes de différenciation.

⁶² CHERROU KAHINA, op.cit, p74

Il ya plusieurs caractéristique

- Les caractéristiques techniques, qui correspondent à la spécificité du produit tel que le poids, la forme, la composition, le mode de fabrication et de fonctionnent.
- Les caractéristiques commerciales : correspondent à l'aspect financier (la promotion, mode et délai de paiement, distribution, les garanties et livraison).
- Les caractéristiques de l'entreprise ; image de marque, moyen de production...etc.

2-3-1-4 L'innovation

Un environnement concurrentiel est caractérisé par l'incertitude et l'instabilité, les entreprises optent pour l'innovation afin de créer de la compétitivité durable et assurer une croissance et un développement durable.

Une innovation est une évolution significative d'un produit, d'un service ou d'un processus de fabrication, qui apporte quelque chose de nouveau ou une technologie nouvelle.⁶³ Elle est le résultat d'une idée créative ou d'une réalisation qui répond aux besoins et attentes du client, elle vise à obtenir un avantage concurrentiel en satisfaisant les besoins du marché. C'est aussi un processus qui débute par la connaissance scientifique (la recherche et développement), les activités de production et se terminant par la commercialisation d'un nouveau produit. En distingue deux types d'innovations :

- **L'innovation de produit**

Correspond à la création d'un nouveau produit ou la modification d'un produit déjà existant. L'entreprise accorde une importance primordiale au lancement d'un nouveau produit, car il permet d'assurer une croissance et une rentabilité. Le modèle de diffusion d'un nouveau produit, s'appuie sur le concept de cycle de vie de produit comme outil de prévision.

Les investissements durant la phase de diffusion et d'introduction sur le marché sont élevés à cause des dépenses d'amélioration, qui va engendrer de la rentabilité durant les phases de croissance et de maturité et l'anticipation du déclin par une relance du cycle ou le lancement d'un nouveau produit.

⁶³ www.Toupie.org, consulté le 08/10/2017 à 18 :40

▪ **L'innovation de processus**

Cette innovation correspond à la mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou améliorée.⁶⁴ Elle peut être définie aussi comme une stratégie de maîtrise des coûts, afin de permettre à l'entreprise d'occuper des positions compétitives favorables par l'adoption des techniques ou des technologies susceptibles d'améliorer la production. En effet, la fonction de productivité est considérée comme le moteur de la compétitivité, grâce aux innovations technologiques qui permettent d'obtenir en même temps une qualité du produit supérieure avec la réduction de délai de production ainsi la firme peut apporter une réponse rapide aux attentes des clients et offrir des produits sur mesure.

2-3-2 Les facteurs externes à l'entreprise

Correspondent aux taux de change, ressources naturelles, dumping, les pôles de compétitivité qui peuvent influencer la compétitivité de l'entreprise.

2-3-2-1 Le taux de change

Le taux de change est un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises, il permet d'influer sur les prix des produits sur les marchés internationaux et de stimuler les exportations car si on constate une baisse du taux de change, le produit à l'étranger va connaître une baisse de prix aussi, l'entreprise pourra conquérir le marché international avec un avantage compétitif en terme de coût et faire augmenter ses exportations afin de satisfaire cette nouvelle demande. Exemple : « depuis la création de l'euro en 1999 sous le nom de Européen currency unit, les fluctuations entre le dollars et l'Euro ont été assez variées, toutefois les analyses financières ont constatées que la baisse de l'Euro face au dollars à plus de 40% un an avant sa réelle introduction a été favorable en terme de compétitivité extérieure, les produits européens importés au USA ont été plus compétitifs car la baisse de l'Euro a rendu les produits européens moins chers »⁶⁵

2-3-2-2 Les ressources naturelles

Les ressources naturelles (terre, les minéraux, le pétrole, l'eau, l'électricité,) peuvent jouer un rôle dans la compétitivité de l'entreprise. Les produits sont composés de ressources

⁶⁴ www.insée.fr, consulté le 08/10/2017 à 19 :39

⁶⁵ www.klubrepa.fr, consulté le 08/10/2017 à 22 :24.

naturelle et ces derniers peuvent faciliter la tâche aux entreprises et leurs permettre une certaine compétitivité.

2-3-2-3 Les pôles de compétitivité

Un pôle de compétitivité est défini par la loi de finance 2005 en France, comme un regroupement d'entreprise, des laboratoires de recherches et des établissements de formations sur un territoire donnée pour développer des synergies et des coopérations en recherche et développement.⁶⁶Exemple : systematic en ILE de France, minalogic à Rhône Alpes, Aerospace valley dans le sud ouest de la France.

Leur principal objectif est de renforcer la compétitivité des entreprises sur les marchés nationaux et internationaux en s'appuyant sur l'innovation.

2-3-2-4 Le dumping

C'est une politique de production, qui vise à vendre à perte, il s'agit de vendre son produit sur les marchés internationaux à un prix inférieur à celui du marché national, Il existe des conditions pour pratiqué cette stratégie , les marchandises vendus à bas prix sur les marchés extérieurs ne doivent pas être importées sur les marché national et l'entreprise doit bénéficier d'une situation de monopole ou d'oligopole pour pouvoir fixer des prix bas à l'étranger.

Cette pratique permet de gagner de la compétitivité prix en éliminant ses concurrents ou en les empêchant de s'installer ainsi l'entreprise espère gagner des parts de marchés pour pouvoir augmenter ses prix après la disparition de ses rivaux. On distingue trois formes de dumping :

- **Le dumping sporadique**

C'est une situation liée à une surcapacité de production temporaire à la quelle l'entreprise fait face en vendant son produit à un meilleur prix à l'étranger. L'entreprise ne voit pas sa production périmée et n'affecte pas le marché national.⁶⁷ Cette stratégie désavantage les concurrents étrangers, particulièrement dans le secteur d'agroalimentaire.

⁶⁶ www.pole-eau.com, consulté le 09/10/2017 à 05 ; 47

⁶⁷ www.glossaire-international.com, consulté le 09/10/2017 à 17 ; 14

- **Le dumping intermittent**

C'est de vendre de temps en temps à un prix inférieur à celui appliqué sur le marché domestique, en raison d'entrer sur un marché étranger ou éviter de le perdre ou bien éliminer ses concurrents.

- **Le dumping de longue période**

Il s'agit d'une discrimination par les prix et une stratégie de maximisation du profit. C'est la forme la plus efficace du dumping car les firmes peuvent vendre au coût moyen sans que ce soit à perte,⁶⁸ en s'appuyant sur les subventions à l'exportation pratiquées par l'Etat. Le dumping est considéré comme une pratique déloyale, les règles de l'OMC (Organisation mondiale de commerce) autorisent le pays victime de cette pratique à appliquer un droit de douane anti-dumping, qui compense les subventions afin de défendre ses producteurs nationaux.⁶⁹

2-3-3 Le rôle de l'Etat dans la compétitivité des entreprises

L'Etat renforce la compétitivité des entreprises en utilisant des politiques industrielles, fiscales et monétaires telles que taxation, taux d'intérêt, contrôle de l'inflation...etc. Ainsi rendre l'environnement extérieur et intérieur plus favorable aux activités des entreprises.

L'Etat permet de stabiliser l'économie nationale en termes d'inflation et d'accès facile au marché national en éliminant les barrières à l'entrée. Elle intervient sur les marchés pour corriger les défaillances du marché ; tel que de favoriser les produits que les entreprises ne produisent pas d'une façon optimale ou pas incité à produire (santé, défense), soutenir la production réseau utile à l'entreprise (transport, télécommunication, certification...).⁷⁰ Elle améliore le facteur travail car le capital humain dépend du système d'enseignement de l'Etat et il contribue au système productif de la firme.

2-3-3-1 Les politiques industrielles et commerciales

L'Etat engage un ensemble de mesures pour soutenir le tissu industriel telle que la recherche et développement, en mettant en place des partenariats de recherche entre institutions publiques et entreprises, en investissant dans les technologies de pointe ou la

⁶⁸ BRAHIM GUENDOZI, op.cit, p57

⁶⁹ www.toupie.org, consulté le 09/10/2017 à 17 :41.

⁷⁰ www.2.oc.lyon.fr, consulté le 18/10/2017 à 21 :28.

formation de la main d'œuvre. Elle met en place des politiques commerciales tels que les quotas, droit de douane, les subventions qui permettent aux entreprises d'acquiescer une compétitivité prix.

2-3-3-2 Les politiques monétaires

L'Etat peut mener une politique monétaire pour contrôler le taux d'inflation, car ce dernier peut altérer la compétitivité des entreprises. Quand le taux d'inflation est élevé, les prix à l'exportation sont moins compétitifs. Le gouvernement va mettre en place une politique de désinflation compétitive en utilisant une politique restrictive qui est une augmentation des taux d'intérêt, qui va améliorer la compétitivité des prix des produits nationaux et conduirait à une hausse des exportations et à la relance de la production nationale.

2-3-3-3 Les politiques fiscales

L'Etat peut augmenter la compétitivité des entreprises en leur réduisant les fardeaux fiscaux (baisse des impôts et taxes), modifier les lois du travail, revoir la réglementation environnementale (les dépenses de conformité environnementale).

2-3-3-4 La veille institutionnelle

La veille a pour objectif de collecter des informations pertinentes qui vont être diffusées au sein d'une organisation. L'Etat utilise cette pratique sur le secteur public car elle permet à ce dernier de développer des capacités d'anticipation par rapport à l'environnement et aux besoins des entreprises, de cette façon, l'accompagnement des entreprises par l'Etat sera disponible au moment opportun.⁷¹

Section 03 : Les indicateurs de la compétitivité des entreprises

La compétitivité ne possède pas des indicateurs unique, cependant elle peut être évaluée grâce à des indicateurs économiques (microéconomique, méso-économique et macroéconomique). Dans cette dernière section de ce chapitre on va tenter d'expliquer ces mesures au niveau de l'entreprise, du secteur et d'une nation ainsi que leur importance pour la compétitivité des entreprises.

⁷¹ CHERROU KAHINA, op.cit, p99.

3-1-Les indicateurs de la compétitivité microéconomique

Selon HENRI MENRAS « un indicateur est une donnée empirique ou plutôt une mesure révélant la présence ou l'intensité d'un phénomène ou d'une variable »⁷²

Les indicateurs de la compétitivité dépendent des données fournis par la situation économique et commerciale de l'entreprise, du secteur d'activité et de la nation.

3-1-1 La part de marché

La part de marché d'une entreprise désigne le pourcentage du total des ventes, qu'elle réalise sur le marché, c'est un indicateur qui permet d'informer l'entreprise de l'importance de son produit ou sa marque sur le marché. Il existe plusieurs mesures de part de marché⁷³ :

- La part de marché globale permet de comparer les ventes de l'entreprise par rapport à celle du secteur.
- La part de marché servi : c'est le rapport des ventes de l'entreprise sur son marché cible et doit être toujours supérieur à la part de marché globale.
- La part de marché relatif : c'est de comparer les ventes de l'entreprise par rapport au chiffre d'affaire de son concurrent le plus important.

La part de marché peut s'avérer un indicateur suffisant de la compétitivité, si l'entreprise a pour objectif d'augmenter ses parts de marché. Néanmoins, l'entreprise peut être compétitive sur un marché en déclin ce qui ne détermine pas sa rentabilité future. Ses indicateurs ne peuvent pas distinguer entre un accroissement de la part de marché dû à une performance supérieure et de celui dû à une subvention des exportations ; ni entre une diminution de la part due à une faible performance de celle due à un quota.⁷⁴

3-1-2 Les mesures liées au profit

Le profit est peu utilisé comme indicateur de la performance et de la compétitivité, cependant il y a d'autres indicateurs liés à ce dernier tels que les marges brutes et nettes et le comportement de marge.

⁷² www.Performancezoom.com, consulté le 10/10/2017 à 15 :56

⁷³ www.memoireonline.com/12/08/2-marketing.-comme-facteur-de-compétitivité.html, consulté le 10/10/2017 à 16 :57

⁷⁴ Om.ciheam.org, consulté le 10/10/2017 à 17 :13.

3-1-2-1 La performance et comportement de marge

La performance d'une entreprise est le résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition, qui lui permet d'augmenter sa compétitivité et sa rentabilité, on peut ainsi traduire une entreprise performante⁷⁵ :

- Une entreprise qui gagne de l'argent et qui est durablement profitable.
- Une entreprise qui défie ses concurrents en termes de qualité et de rapidité de service
- Une entreprise innovante, efficiente, réactive et qui évolue surement, constamment et durablement.

Pour agir sur la performance, il est primordial d'analyser l'environnement interne (achat et vente) et environnement externe (client, FRS, investissement, banquier, concurrence, actionnaire) pour optimiser la production. Collaborer pour optimiser les compétences, développer un savoir-faire qui est un créateur de performance.

Le comportement de marge désigne les stratégies de l'entreprise afin d'acquérir une marge bénéficiaire, elle se calcule selon le taux de marge qui correspond à la capacité d'une entreprise à contrôler ses coûts et son capital humain et à fixer ses prix dans son processus de production. Le comportement de marge peut influencer sur les coûts de production et les taux de marge.

3-1-2-2 Le rapport qualité /prix

Pour être compétitif sur le marché, l'entreprise ne doit pas se contenter du prix des produits, elle doit tenir compte de la qualité car elle permet de fidéliser le client et de diminuer les coûts de production, en supprimant les dépenses supplémentaires causées par la non-qualité.

3-1-2-3 La productivité

La productivité est le rapport entre la quantité de bien et service produit par l'entreprise et les moyens mis en œuvre pour y parvenir (niveau de travail, et de capital).⁷⁶

Une hausse de la productivité engendre une hausse de la compétitivité prix, un faible coût du travail permet de diminuer le coût de production et donc diminuer les prix et ainsi devenir concurrentiel. Au niveau international, la compétitivité prix tient compte des coûts des

⁷⁵ www.petite-entreprise.net, consulté le 10/10/2017 à 18 :08

⁷⁶ www.lcl.com, consulté le 10/10/2017 à 19 :09

matières premières (s'approvisionner dans les pays à bas coût) et aussi des coûts salariaux en produisant le produit dans les pays avec des coûts de main d'œuvre bas.

3-1-2-4 La rentabilité

C'est le rapport entre un résultat financier (chiffre d'affaire) et les moyens mis en œuvre pour le réaliser (les investissements). Si le rapport est supérieur à 1. On peut dire que l'entreprise est rentable, elle ne perd pas de l'agent et elle dégage un bénéfice.⁷⁷ Elle traduit la capacité à créer de la valeur pour les actionnaires.

3-2 Les indicateurs de la compétitivité méso économique

Les indicateurs de la compétitivité méso économique sont l'indicateur de coût des ressources domestique et les mesures relatifs à la production des facteurs.

3-2-1 L'indicateur de coût des ressources domestique (CRD)

Il permet de mesurer la compétitivité de la production locale par rapport au marché international, il consiste à identifier les systèmes les moins compétitifs et il est utilisé pour mesurer l'avantage compétitif ou la compétitivité internationale d'un produit, il est interprété comme le coût d'opportunité des ressources domestiques puisque il mesure la production et la transformation nationale si elle est utilisée d'une manière efficace.⁷⁸

3-2-2 Les mesures relatif à la production des facteurs

JORGENDEN et SHIMIZU (1978), ont été les premiers à introduire la notion des écarts de productivité entre deux entités, qui se définit comme la différence relative de produit moins la somme de la différence relative du niveau des intrants pondérée par leurs parts. La diminution de l'écart de productivité implique que la première entité est entrain d'améliorer sa position concurrentielle par rapport à la seconde. Cependant cette mesure comporte des contraintes : il ne capte que les différences dues à la technologie et aux écarts des efficacités techniques et il ne contient aucune information quant aux déterminants de la compétitivité hors prix.

⁷⁷ www.Marketing-étudiant.fr, consulté le 20/10/2017

⁷⁸ CHERROU KAHINA, op.cit, p102.

3-3 Les indicateurs de compétitivité macroéconomique

Sont le produit intérieur brut et le revenu par habitant, les parts des exportations, les indicateurs liés à l'échange commercial, la balance commerciale et le taux de l'échange effectif.

3-3-1 Le produit intérieur brut et le revenu par habitant (PIB / abitant)

C'est un indicateur qui permet de mesurer le niveau de production des entreprises dans un pays, il est défini comme la valeur totale de la production des biens et services dans un pays au cours d'une année, des entreprises résidant dans le territoire.

Selon L'INESEE, le PIB peut se calculer de cette façon :

- la valeur ajoutée des différentes branches d'activités + augmentation des impôts –les subventions sur les produits.

Le PIB illustre l'importance de l'activité économique et de la compétitivité des entreprises dans un pays dans une année, il est considéré comme l'indicateur fondamental dans l'évolution de la compétitivité d'une nation.

3-3-2 La part des exportations

Est un indicateur qui permet de mesurer les exportations des entreprises au niveau mondial ou dans une région du monde ; il s'agit de définir les ventes d'un pays dans le marché mondial. La compétitivité d'un pays est le reflet de la compétitivité des entreprises, car elle est souvent indiquée par la part de leurs exportations dans le monde. Un pays qui possède des entreprises qui gagnent des parts de marché sur le moyen et long terme affirme sa compétitivité.

3-3-3 Les indicateurs liés à l'échange commercial

Ce sont les indicateurs qui déterminent les échanges internationaux (importations et exportations)

3-3-3-1 La comparaison entre les exportations et les importations

C'est le rapport entre les prix à l'exportation et les prix à l'importation, il s'agit du pouvoir d'achat que le pays détient grâce aux revenus des exportations. Plus le terme de l'échange

sont élevé (les entreprises exporte plus) plus le pays est compétitif qui se reflète à travers le solde positif de la balance commerciale.⁷⁹

3-3-3-2 Le taux de pénétration

Il indique la dépendance d'un pays vis-à-vis de l'extérieur, plus le taux est élevé plus le pays a besoin d'importer pour satisfaire sa population et il permet aussi de montrer une dégradation ou une amélioration de la compétitivité des produits par rapport à ceux des étrangers.

3-3-3-3 Le taux de couverture

C'est le rapport entre la valeur des exportations et la valeur des importations, c'est-à-dire si les exportations peuvent couvrir les importations ; plus le taux de couverture est élevé, plus le pays dégager des excédents commerciaux et plus le pays est compétitif et il peut être calculé par les types de biens ou services, par secteur ou pour un ensemble d'un pays.

3-3-4 La balance commerciale et le solde extérieur

C'est un outil qui permet d'enregistrer les exportations et importations d'un pays donné et la différence entre ces deux dernières représente le solde commercial. Cet outil est constitué de plusieurs mesures liées aux échanges, il s'agit du taux de pénétration et du taux de couverture.

3-3-5 Le taux de l'échange effectif réel (TCER)

Il reflète la position de la monnaie d'un pays par rapport à celle des partenaires commerciaux, il permet de traduire une évolution comparée des prix relatifs que l'on ajuste aux variations nominales des taux de change, il y a deux types de taux de change (réel et nominal) : le taux de change nominal est le taux qui est déterminé sur le marché de change, le taux de change réel est un taux qui se calcule en fonction du pouvoir d'achat des deux monnaies, il permet de mesurer la compétitivité d'un pays. Il est déterminé par la formule suivante⁸⁰ : $\text{Prix nationaux} \times \text{taux de change nominal} / \text{prix étranger}$.

⁷⁹ www.economie.gouv.fr, consulté le 11/10/2017 à 13 :35

⁸⁰ ALAIN BEITONE, op.cit, p441

3-4 L'échange international et la compétitivité des entreprises

Les échanges commerciaux peuvent jouer un rôle clé dans la prospérité d'une nation et le dynamisme d'une entreprise. En effet, le commerce international permet une augmentation de la croissance et de l'emploi d'un pays. Cependant, d'un point de vue d'une entreprise, il élargit son marché et augmente sa production afin de réaliser des économies d'échelles et produire à moindre coût, ce qui correspond à la compétitivité prix. Il accroît la diversité des produits ce qui implique une intensification de la concurrence obligent les entreprises à concevoir des nouveaux produits donc à innover (la compétitivité hors-prix).

Conclusion

La compétitivité est un concept établie depuis le 18^{ème} siècle grâce à l'échange commercial, elle a été perçue et mise en avant par les théories traditionnelles où elle était représentée comme une forme de concurrence entre les nations avec l'avantage comparatif liée aux facteurs travail et capital, ainsi que dans les nouvelles théories du commerce où elle était déterminée par la part de marché, l'économie d'échelle et la différenciation des produits.

En effet, la compétitivité de l'entreprise ou d'une nation est la capacité de ces dernières à défier la concurrence en possédant un avantage concurrentiel durable et difficilement imitable. Selon PORTER, l'avantage compétitif est déterminé par l'identification des cinq acteurs sur le marché (concurrents anciens et nouveaux, produits de substitutions, les fournisseurs et les clients), par le choix des stratégies générique (la différenciation, domination par les coûts et la concentration), et par une analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise. Elle dépend de plusieurs facteurs internes et externes, parmi les plus importants : la productivité qui permet de combiner les deux facteurs travail et capital afin de produire plus et dans les délais, l'innovation qui représente la capacité d'acquérir une technologie, un savoir faire ainsi obtenir un avantage hors prix qui dure dans le temps et enfin l'Etat qui joue le rôle de l'amplificateur de la compétitivité grâce à ses différentes politiques (industrielles ,commerciales , monétaires et fiscales) et elle se mesure avec des indicateurs économiques tels que les parts de marché et les mesures liées aux exportations.

Chapitre II :
L'internationalisation des
entreprises

Introduction

Les marchés internationaux sont des lieux où les entreprises s'affrètent pour pouvoir répandre aux besoins des clients étrangers et acquérir un positionnement important. Ils sont caractérisés par les échanges des biens et services entre les offreurs (les entreprises) et les demandeurs (les consommateurs). Ils représentent 9000 milliards de dollars d'achat par an et près de la moitié des contrats sont attribués à des PME.¹

En effet, les marchés internationaux peuvent optimiser les activités de l'entreprise et son chiffre d'affaire, car dans ce grand pays qui est le monde, chacun avance à son rythme (l'écart technologique), il existe des pays qui ont besoins des produits arrivés à maturité sur les marchés nationaux et locaux, ils peuvent aussi accroître la compétitivité de la firme en permettant aux entreprise de trouver sur ses marchés de nouveaux partenaires technologiques et commerciaux.

Cependant, les entreprises sont parfois réticentes à vouloir adopter une stratégie d'internationalisation par manque de budget, de main d'œuvre, de connaissance du terrain mais aussi de courage de s'aventurer vers l'inconnu, ce qui a permis l'existence d'outil et technique afin d'accompagner l'entreprise dans sa démarche d'internationalisation.

Dans la première section de ce chapitre, nous allons tenter d'expliquer le diagnostic export qui est une analyse avant pénétration du marché de la situation interne et externe de l'entreprise et ses différents outils d'analyse. Dans la deuxième section on va tenter de déterminer les différentes études de marché nécessaires à une connaissance profonde des marches ciblés et le déroulement de l'étude et dans la troisième et dernière section nous présenterons la politique commercial internationale, les techniques logistiques et douanières ainsi que les moyens de paiements qui permettent le déroulement efficace et sans risque d'une stratégie à l'international.

¹ www.Glossaire-international.com. consulté le 18/11/2017 à 16 :05.

Section 01 : Les stratégies et modes d'internationalisation

Développer ses activités hors du territoire national a été souvent conçu comme une stratégie défensive de l'entreprise, permettant de répartir les risques sur plusieurs marchés ou d'échapper à un marché saturé ou en déclin. L'internationalisation est désormais un développement primordial pour affirmer sa notoriété. Dans cette section nous présenterons les motifs, les processus et les risques d'internationalisation puis nous déterminerons l'analyse stratégique imposée aux entreprises internationales.

1-1 Les facteurs d'internationalisation

L'internationalisation possède quatre types de facteurs (les facteurs commerciaux, industriels et environnementaux et d'opportunité).

1-1-1 Les facteurs commerciaux

- La saturation du marché

Lorsque, il ya une très forte concurrence sur un marché et des débouchés faibles et un ralentissement de la croissance sur le marché, les entreprises auraient des difficultés à gagner des parts de marchés, ce qui les incitent à viser le marché étranger.

- La spécialisation d'une entreprise

Une entreprise qui est fortement spécialisée aura du mal à trouver des débouchés sur son marché domestique donc elle est dans l'obligation de chercher un autre marché à l'extérieur.

- La régulation des ventes de l'entreprise

Le ralentissement de la croissance dans un pays peut être compensé par des commandes en provenance de l'étranger dans des zones où les économies sont différentes, donc l'internationalisation permet de réduire les risques conjoncturels.²

Il permet aussi de faire écouler des ventes saisonnières chez des pays où il y a un décalage géographique et climatique pour réguler les activités des entreprises. Cette régulation permet une meilleure exploitation de l'appareil de production et une grande maîtrise des coûts.³

² www.memoire online .com. /11/13/7673/m-la-politique-de -prix -de la société du Cameron-d12.html, consulté le 24/10/2017 à 22 :35

³ Idem

- Le cycle international du produit :

L'exportation permet de rallonger la durée de vie d'un produit en profitant des décalages de niveaux de développement économique et des différences dans les habitudes d'achat. Par ailleurs, certaines phases du cycle de vie du produit favorisent l'internationalisation : un produit en phase de croissance sera exporté pour permettre de bénéficier des économies d'échelle, un produit en phase de maturité sera produit à l'étranger pour servir les marchés locaux et profiter des coûts avantageux.⁴

1-1-2 Les facteurs industriels

- La recherche d'économies d'échelle

L'entreprise qui s'ouvre à l'étranger, permet une augmentation de sa production et donc à une baisse de ses coûts unitaires. Ce qui va améliorer la compétitivité prix de l'entreprise et qui va lui offrir de nouveaux débouchés.

- L'amortissement des coûts de production

L'abaissement des coûts de production en raison des prix plus bas de main d'œuvre et des matières premières, peut permettre la baisse des prix d'un lancement d'un nouveau produit.

- L'avantage de la réglementation ; fiscal, social ou de la protection de l'environnement.

1-1-3 Les facteurs d'opportunités

- Une demande spontanée

Une sollicitation lors d'un salon ou manifestation commerciale peut amener l'entreprise à adopter une démarche plus rationnelle d'internationalisation.⁵

- Une production excédentaire :

L'entreprise peut écouler son stock sur d'autres marchés que le marché national qui ne peut pas l'absorber.⁶

⁴ CORINNE PASCO-BERHO « Marketing international » édition dunod, Paris, 2008, p16.

⁵Idem

⁶ BRIGITTE DEVERA « les clés du Marketing international » édition le Génie des glaciers, France, 2013, p25

Chapitre II : L'internationalisation des entreprises

1-1-4 Les facteurs d'environnement

La création des accords de libre échange (ALENA,EU), des accords commerciaux de l'OMC et la mixité des cultures ont permis le développement des stratégies d'internationalisation des entreprises.

1-2 Le processus d'internationalisation d'une entreprise

Les entreprises s'internationalisent en cinq étapes, qui débutent sur une approche nationale.

1-2-1 Définition de l'entreprise

C'est une entité économique dotée d'une autonomie juridique, qui combine des facteurs de production (capital et travail) pour produire des biens et services destinés à être vendus sur un marché.⁷

1-2-2 Les types d'entreprises

- Une entreprise nationale ; c'est une entreprise qui développe ses activités dans son marché local.
- Une entreprise internationale : c'est une entreprise qui développe ses activités hors de son territoire national grâce aux exportations.
- Une entreprise multinationale : est une firme qui transfère ses activités à l'étranger en implantant des filiales.
- Une entreprise globale : c'est une entreprise qui opte pour une stratégie mondiale. Elle exploite les avantages comparatifs des pays à travers des ateliers spécialisés dans différents pays afin de fabriquer des produits standardisés.

1-2-3 Les étapes de l'internationalisation

On distingue cinq étapes dans le processus d'internationalisation :

Etape 01 : une approche purement nationale, l'entreprise se limite à un marché national voir local, elle considère qu'elle ne possède pas de moyen pour s'internationaliser.

⁷ ALAIN BEITONE « dictionnaire de science économique » édition Mehdi, Alger, 2013, p178.

Chapitre II : L'internationalisation des entreprises

Etape 02 : ouverture sporadique, est l'un des premiers stades d'internationalisation, l'entreprise exporte vers un ou plusieurs pays avec des volumes restreint ou irrégulier, dans ce stade elle fait sont apprentissage des opérations logistiques et douanières.⁸

Etape 03 : courant d'affaires régulier ; exportation vers des pays proches, prospection systématique et suivi du réseau de vente et de clientèle.⁹

Etape 04 :l'internationalisation, dans se stade chaque marché est considéré séparément, l'entreprise exporte dans les pays difficile d'accès et elle s'autorise des engagements plus important telle que l'implantation commerciale ou industrielle. La firme produit à l'étranger pour des raisons de coût, de l'existence de barrières à l'entrée, ou par ce qu'elle a eu l'opportunité d'effectuer des opérations de croissance externe.¹⁰

Etape 05 : la globalisation : la firme adopte une approche unifiée du marché mondial afin de dégager de nouvelles économies d'échelles, elle permet de vendre dans le monde entier des produits standardisés, qu'elle commercialise au niveau du monde. Exemple COCA COLA, Mc Donald.

1-2-4 Les stratégies des entreprises internationales

Les entreprises eurent deux types de stratégie géographique : la dispersion géographique qui consiste à l'entreprise à s'installer sur plusieurs marchés et les abandonner après qu'il ne soit plus rentable. C'est une stratégie qui nécessite de gros investissements et donc des ressources disponible important. La concentration géographique qui consiste à s'enraciner dans un petit nombre de marché, c'est une stratégie qui demande moins d'investissement et permet de bénéficier des économies d'échelles au niveau de la distribution et de la communication, Ces dernières dépendent des caractéristiques du marché, du produit à distribuer et des ressources de l'entreprise. Ces stratégies sont suivies des approches managériales.

⁸ CORINNE PASCO-BERHO, op.cit, p17

⁹ Idem

¹⁰ www.surfeco21.com, consulté le 25/10/2017 à 21 :51.

Chapitre II : L'internationalisation des entreprises

1-2-5 Les approches managériales des entreprises internationales

Tableau N04 : représente les différentes approches managériales des entreprises internationales.

Model	ethnocentrique	Polycentrique	Régiocentrique	géocentrique
approche	Operations internationales secondaire par rapport aux opérations domestiques	Chaque marché est indépendant, est approché comme tel	L'unité de base est au niveau régional	L'unité de base est le marché mondial considéré comme unifié.
conséquences	Centralisation des décisions et tendance à produire les pratiques du marché d'origine	Autonomie des filiales qui adoptent des politiques locales spécifiques	Décision au niveau régional, tendance à la standardisation, avec les seuls adaptations nécessaires.	Centralisation et standardisation maximale.

Source : CORINNE PASCO-BERHO « Marketing international » édition dunod, Paris, 2008, p20

Le model EPRG a été proposé par PERLMUTTER en 1969, pour mettre en avant les conceptions du mangement¹¹ (l'organisation de entreprise internationale dans la prise de décision stratégique) on distingue quatre conception :

- Ethnocentrique : toutes les décisions stratégiques sont guidés par les valeurs et les intérêts de la société mère .Cette dernière dispose d'un siège social fortement ancré dans la culture national.
- Polycentrique : l'entreprise s'adapte aux différences culturelles de chaque pays ciblé et elle dispose de filiales indépendantes, cela entraine de grosses dépenses en Marketing.¹²
- Rgiocentrique : l'entreprise possède des filiales autonome, elle essaye d'unir ses intérêts à celle de ses filiales au niveau régional, elle risque de se heurter à des contraintes légales.

¹¹ www .glossaire –international.com ; consulté le 25/10/2015 à 23 :19.

¹² BRIGITTE DEVESA, op. cit, p29.

Chapitre II : L'internationalisation des entreprises

- Géocentrique : l'entreprise cherche à intégrer diverses filiales à travers une approche globale des systèmes de prise de décision, c'est un développement qui génère des économies d'échelle avec le risque de se heurter à des contraintes légales.

1-3 Les dimensions et les risques de l'internationalisation

L'internationalisation possède trois dimensions qui sont liées entre elles. L'entreprise qui veut s'internationaliser, elle se heurte à des risques commerciaux, politiques, environnementaux et sociaux.

1-3-1 Les dimensions de l'internationalisation

Il ya trois types de dimension d'internationalisation (l'internationalisation mercantile, technologique et organisationnelle).

- L'internationalisation mercantile

C'est une dimension qui touche les ventes de marchandises (exportations) et d'approvisionnement (importations, sous-traitance, IDE).¹³

D'une part , elle répond au besoin d'expansion ou de diversification des marchés pour réduire le risque, ainsi que un allongement du cycle de vie de certains produits qui demande d'important effort dans un marché étroit, d'autre part, elle répond aux insuffisances du marché national en terme de coût de production , qui sont par fois élevés (MP , main d'œuvre) ou pour profiter d'un savoir faire particulier.¹⁴

Cette dimension concerne la capacité d'une entreprise à gagner des parts de marchés étrangers et à organiser ses achats dans le but d'acquérir de la compétitivité et de la croissance.

- L'internationalisation technologique

Cette forme d'internationalisation correspond à l'implantation des technologies au système de production, elle est involontaire car cette technologie est imposée par les firmes au sous traitant pour exigence de qualité et de flexibilité.

¹³ JOSEE ST PIERRE « mondialisation et internationalisation des pme » édition à trois rivières, paris, 2011, p 08

¹⁴ MARINE FALIZE « l'internationalisation mercantile : une approche spécifique au pme » 12^{ème} congrès international francophone en entrepreneuriat et pme, 2014, p 03.

Chapitre II : L'internationalisation des entreprises

L'entreprise peut être attirée par des gains d'efficacité qui va la pousser à internationaliser son système de production ainsi acquérir certaines compétences techniques, qui va lui permettre d'intégrer des chaînes de valeur mondiale.¹⁵

- L'internationalisation organisationnelle

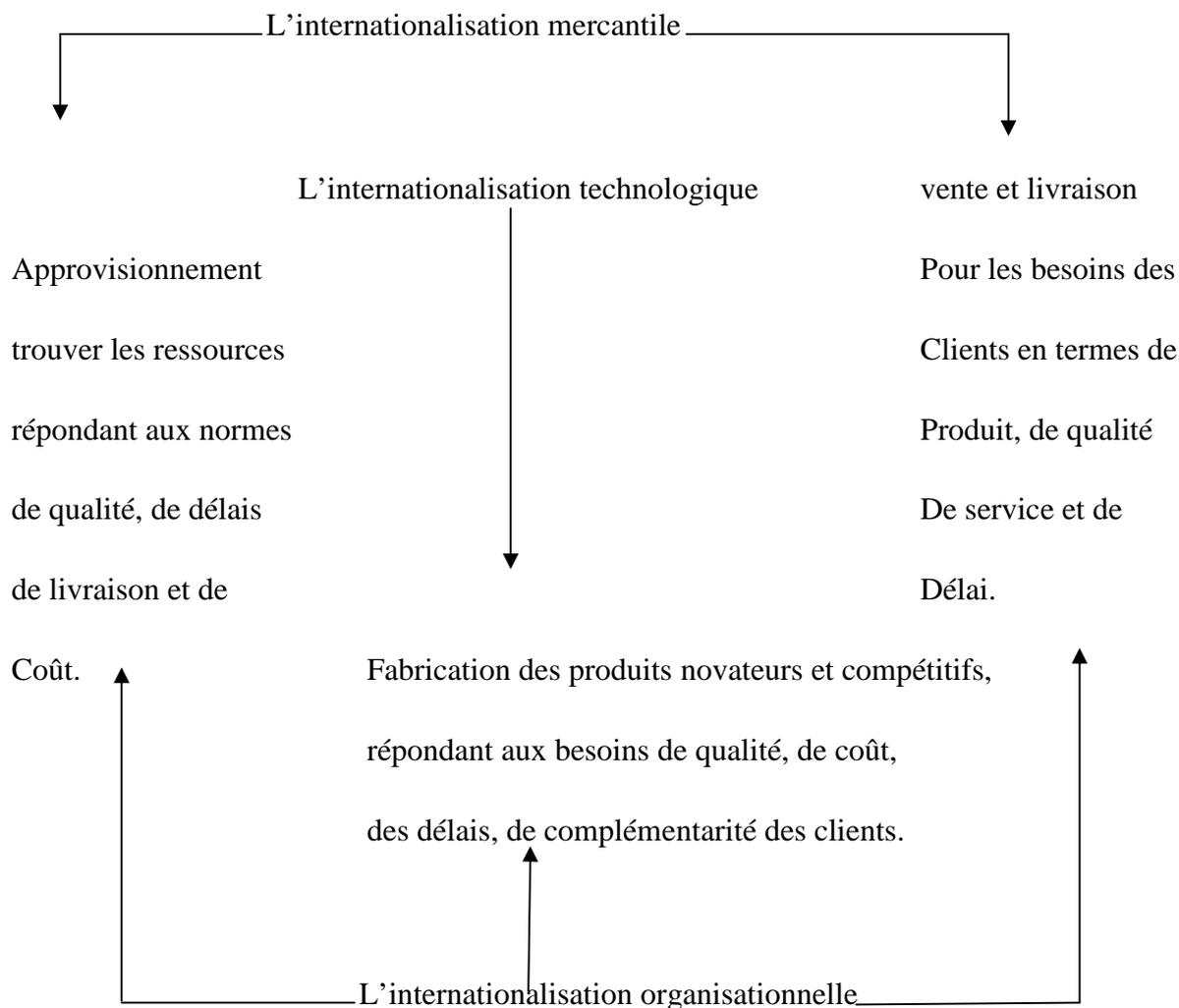
L'internationalisation organisationnelle vient pour appuyer les autres formes d'internationalisation, son principal objectif c'est de veiller au contrôle de la valeur et aussi à la gestion des risques. Pour que l'entreprise soit performante, elle doit s'armer de capacité organisationnelle dans le but de gérer les ressources et activités dans des situations plus complexe, tels que l'embauche du personnel spécialisé (immigrant), qui requière des pratiques de gestion des ressources humaine adéquat, l'adoption d'horaires de travail différents, adaptation des systèmes d'informations et des activités de veille, permet de fournir une culture et des pratiques favorisant la mise à jour des compétences du personnel par la formation continue, la création d'un service international et fournir des pratiques de gestion et de circulation d'information clé. L'internationalisation organisationnelle est la dimension la plus difficile à évaluer, car elle représente la capacité organisationnelle d'une entreprise. En effet, une organisation c'est à la fois la spécialisation des tâches et leur coordination. Or, une stratégie d'internationalisation permet de redéfinir ces deux dernières. La pertinence d'une stratégie dépend de la capacité d'une entreprise à anticiper les ajustements organisationnels et les redéfinitions des connaissances, compétences, ressources nécessaires.

Ces trois dimensions (mercantile, technologique, organisationnelle) sont liées en fonction de la stratégie adoptée par l'entreprise.

¹⁵ MARINE FALIZE, op.cit, p09.

1-3-2 Une représentation des trois dimensions de l'internationalisation

Schéma N03 : Les dimensions de l'internationalisation



Source : ST-PIERRE JOSSE « mondialisation et pme ; l'internationalisation des activités comme solution » document de réflexion, 2009, page 12

1-4 Les risques d'internationalisation :

Une opération d'internationalisation peut se heurter à des risques liés aux coûts (les coûts d'accès et d'exploitation des marchés, les coûts liée à la distance physique et culturelle) qui sont souvent sous évalué par manque d'information. Elle se heurte aussi à des risques liés à l'environnement incertain (La modification des règles législatives, la variation des taux de change, l'instabilité politique et corruption).

Chapitre II : L'internationalisation des entreprises

Une entreprise qui veut s'engager dans une démarche à l'étranger, ne doit pas négliger ces risques car un développement à l'international doit être une source de profit.¹⁶

Par ailleurs, une étude de marché doit être nécessaire afin de lui permettre à la firme¹⁷:

- Une bonne évaluation des coûts de transports
- Une analyse multiculturelle et interculturelle sérieuses.
- Une étude complète de modification réglementaire et législative notamment en matière douanière.
- Le suivi des variations des taux de change
- L'analyse de la situation politique (instabilité) qui engendre un risque –pays...etc.

1-5 L'analyse d'une stratégie de marché

Avoir une stratégie de marché permet un avantage concurrentiel appelé DAS (domaine d'activité stratégique) vis à vis de ses concurrents.¹⁸

Il est impossible de maintenir un positionnement sur le marché sans un DAS significatif. Ce dernier se détermine grâce à un diagnostic précis qui regroupe des outils d'analyse des forces et faiblesses de l'entreprise, de son environnement externe ainsi que de ses concurrents.

1-5-1 L'analyse interne et externe de l'entreprise

Elle permet d'analyser l'environnement interne et externe de l'entreprise avec différents outils d'analyse.

1-5-1-1 L'analyse de l'environnement externe de l'entreprise (le diagnostic externe)

Le diagnostic externe s'effectue avec un outil d'analyse PESTEL (par LEMAIRE 1990).

Cet outil permet d'identifier le risque pays, il se propose d'analyser les éléments de l'environnement d'une nation :

-P (politique) si le pays se trouve dans une instabilité politique (guerre civile).

-E(économique) c'est l'analyse des indicateurs macroéconomiques (PIB, PNB, taux d'inflations, chômage ...etc.)

¹⁶ BRIGITTE DEVESA, op.cit, p25

¹⁷ Idem

¹⁸ BRUNO JOLY « Marketing stratégique » édition de Boeck, Bruxelles, 2009, p139

Chapitre II : L'internationalisation des entreprises

-S(sociale) représente le mode de vie de la population, éducation, religion.

-T(technologique) se sont les dépenses en recherche et développement, les réseaux informatiques.

-E (écologique) ; lois sur la protection de l'environnement, consommations des énergies.

-L (légale) : droit du travail, législation des domaines d'activités

Lorsque ces informations sont collectées, l'entreprise va procéder à un classement en opportunité et menace afin de pouvoir déterminer, s'il convient d'entrée dans ce pays.

1-5-1-2 L'analyse interne et externe de l'entreprise (le diagnostic interne et externe)

L'analyse interne consiste à déterminer les forces et faiblesses de l'entreprise qui va lui permettre d'établir une stratégie. La matrice SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats –forces et faiblesses de l'entreprise, opportunité et menace du marché) est l'outil le plus utilisé pour déterminer la stratégie d'une entreprise grâce à ses capacités d'analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Pour mener à bien une matrice SWOT, il convient de se poser un certain nombre de questions.¹⁹

Forces

-Quels sont nos atouts ?

- Que savons-nous faire de mieux que les concurrents ?

Faiblesses :

-Que pouvons-nous améliorer ?

-Que devrions-nous éviter ?

Opportunités :

-Des opportunités s'offrent –elles à nous ?

Menace :

-Qui sont les acteurs en face de nous ?

-Tous les atouts sont-ils de notre côté ?

¹⁹ BRUNO JOLY, op.cit, p139.

Chapitre II : L'internationalisation des entreprises

-Possède-t-on toutes les autorisations juridiques, administratives ?

L'objectif de cet outil est de croiser les analyses interne et externe de l'entreprise avec l'analyse de macro environnement, afin de déterminer les forces et faiblesses de l'entreprise ainsi que les opportunités et menaces de l'environnement externe.

Tableau N05 : La matrice SWOT, qui analyse les forces et faiblesse de l'entreprise

Forces Que faisons-nous biens ?	Faiblesses Que devons-nous améliorer ?
Opportunités Quels sont les éléments du marché qui nous sont favorable ?	Menaces Quels sont les éléments du marché qui nous sont défavorable ?

Source : BRUNO JOLY « Marketing stratégique » édition de Boeck, Bruxelles, 2009, p140.

1-5-2 Les modèles d'analyse concurrentielle

- La matrice BCG

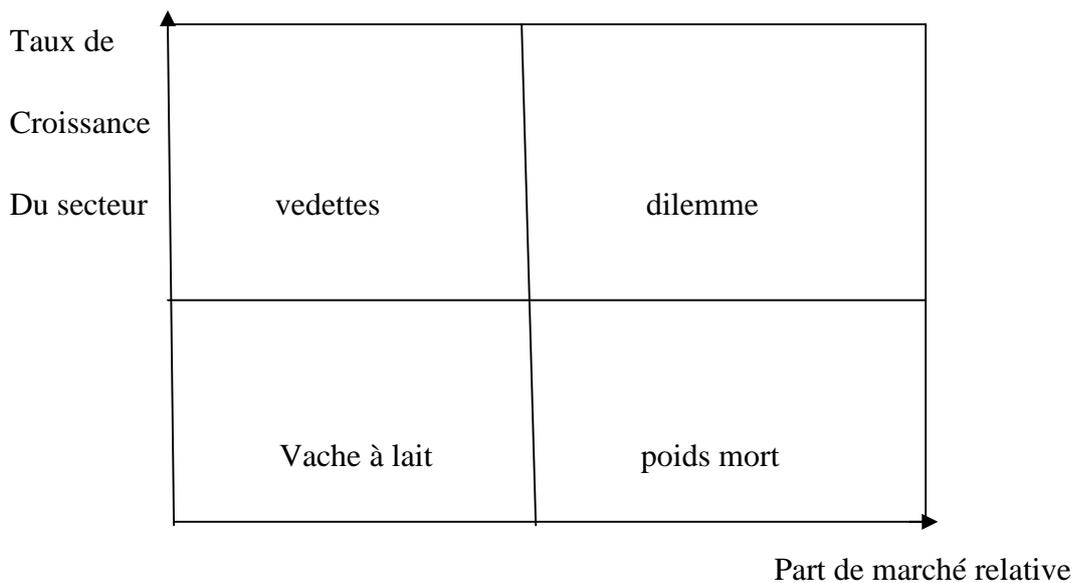
C'est un outil d'analyse pour permettre à une entreprise de connaître son positionnement sur un secteur d'activité ou sur un produit donnée, son principal objectif est d'identifier quelles sont les secteurs d'activités et des produits stratégiques de l'entreprise sur un marché ainsi que les éventuels réajustements à effectuer.²⁰ Elle raisonne selon trois concepts ; la part de marché relative (chiffre d'affaire de l'entreprise sur le chiffre d'affaire du principale concurrent , le DAS et l'expérience accumuler par l'entreprise pour avoir une compétence accrue et diminuer les coûts de revient.²¹ Afin de construire la matrice BCG, il suffit, en premier lieu de positionner les produits et services :l'entreprise doit organiser chacun de ses produits /ou service sur la matrice, ainsi elle est en mesure d'avoir des informations sur la part de marché du produit/service et la croissance du marché. En deuxième lieu, générer de la valeur sur le long terme : l'entreprise devrait disposer d'un portfolio de produit, qui comprend des produits à forte croissance où il faut injecter des liquidités et des produits où la croissance est plus faible mais qui engendrent beaucoup de bénéfices.

²⁰MR CHIMERE « la matrice BCG » document économique sur les fondements du marketing stratégique, 2008.

²¹ Idem

Chapitre II : L'internationalisation des entreprises

Schéma N04 : La représentation de la matrice BCG



Source : www.Marketing.strategique.com, consulté le 22/11/2017 à 11 :00.

Cette matrice possède deux coordonnées, chacune de ces coordonnées représente un indicateur : La part de marché relatif sur l'axe des abscisses et le taux de croissance du secteur d'activité étudiés sur l'axe des ordonnées, à partir de ces informations, la firme peut positionner son produit en fonction du cadrons.

Cette matrice fait apparaitre quatre catégories DAS

- les produits/activités vedettes qui ont un fort taux de croissance et une forte part de marché relative, ce sont des produits/activités qui contribuent à la croissance de l'entreprise. Néanmoins, ils exigent de grosse investissement (production, marketing, augmentation de la demande et maintenir le statu de leader.
- les produits /activités dilemmes qui ont un fort taux de croissance et une faible part de marché, ce sont souvent des produits qui sont en phase de lancement.
- les produits/ activités vache à lait ont un faible taux de croissance mais une forte part de marché, ce sont des produits leaders, ils dégagent des profits pour soutenir les produits dilemmes incertains quant à leur avenir.
- les produits/activités points morts ont aussi un faible taux de croissance qu'une faible part de marché ; ce sont en général des produits en phase de déclin, en fin de vie.

Chapitre II : L'internationalisation des entreprises

La matrice possède des limites

- Elle se focalise sur la part de marché et ce n'est pas le seul facteur de succès de l'entreprise.
- La croissance n'est pas le seul critère d'attractivité d'un marché.
- Elle se focalise sur la concurrence principale, ce qui peut camoufler les menaces et opportunités de l'environnement concurrentiel.
- Elle ne prend pas en compte les données plus dynamiques de cycle de vie du produit

- La matrice D'ARTHURE DOO LITTLE

Cette matrice permet de comparer le risque concurrentiel et la maturité du secteur afin de déterminer, si l'entreprise est dans une situation dominante, forte, favorable, défendable ou faible.

Tableau N 06 : La matrice ADL

Dominante	1	1	1
Forte	1	1	2
favorable	2	2	3
défavorable	3	3	4
Faible	4	4	4

1 : développement naturel ,2 : développement sélectif, 3 réorientations, 4 abondons

Source : BRUNO JOLY « Marketing stratégique » édition de Boeck, Bruxelles, 2009, p56

- La matrice de MCKINSEY

Les DAS sont analysés selon deux critères : la position concurrentielle et l'attrait du marché. L'attrait du marché est analysé grâce au potentiel du marché, la concurrence et la rentabilité.

La position concurrentielle dépend avant tout du taux de fidélisation des clients et de l'évolution des parts de marché.

Chapitre II : L'internationalisation des entreprises

Tableau N07 : Une représentation de la matrice de MCKINSEY

	Forte	Moyenne	faible
Forte	Position de leader 1	Investissement pour se développer 1	Investissement partiel 2
Moyenne	Investissement sélectif 1	Prudence de l'entreprise 2	Expansion maîtrisée 3
Faible	Investissement plus important 2	Rentabilité moyenne 3	Abandon 3

Source : ALLION DEPPE « marketing international » cours sur la demande stratégique à l'international, université de Picardie

-Le 1 investissement : l'entreprise doit poursuivre ses investissements

-Les 2 positions d'attente : l'entreprise doit prendre des précautions, faire des choix délicats

-le 3 abandon : l'entreprise se trouve sur des produits en fin de vie ou ne correspondant pas aux besoins de ses clients, elle doit envisager une autre stratégie.

1-5-3 Les différentes stratégies

Suite à ces différentes matrices, l'entreprise aura le choix entre plusieurs stratégies :

- La stratégie de spécialisation : l'entreprise choisit de se spécialiser dans un domaine, en utilisant tous les moyens (techniques, humains, financières, etc.).
- La stratégie de diversification : l'entreprise opte pour plusieurs domaines pour se développer ainsi limitant les risques en cas d'échec.
- La stratégie d'intégration : l'entreprise s'intègre dans un domaine nouveau en intégrant toutes les forces de l'entreprise.
- La stratégie offensive : l'entreprise fait le choix de progresser grâce à ses parts de marché relatif.
- La stratégie d'internationalisation : l'entreprise choisit d'exporter à l'étranger.
- La stratégie de croissance : l'entreprise possède des fonds, elle peut opter pour le rachat d'une autre entreprise ou son propre développement, en investissant dans de nouvelles voies commerciales

-Le meilleur outil d'analyse reste la matrice SWOT car elle permet une analyse interne et externe de l'environnement d'une entreprise et elle tient compte de tous les facteurs clé de succès.

1- 6 Le diagnostic export

1-6-1 L'objectif du diagnostic export

Le diagnostic export est une analyse imposée à une entreprise qui a optée pour une stratégie d'internationalisation, c'est une méthode qui permet de déterminer la capacité à exporter d'une entreprise.

Il contribue à réaliser deux objectifs

- Il contribue à évaluer les chances de réussite de l'entreprise, si elle s'implante dans le pays, en mettant en évidence les avantages compétitifs ainsi que les risques à prévoir.²²
- Il aide les entreprises à déterminer leur capacité à exporter et à supporter les risques à l'exportation, en évaluant les ressources et les compétences de l'entreprise.²³

Cet outil se focalise sur l'analyse des données quantitatives ; tels que la parts de marché de l'entreprise , le volume des ventes , la capacité de production et sur des données qualitatives :tels que la formation du personnel , décision liée au mix marketingetc. afin d'aider les entreprises dans leur prise de décision liée au développement ou abondons à l'export et aussi à évaluer les différentes capacités et compétences de l'entreprise, pour mettre en évidence ses ressources ainsi définir un profil de compétences de l'entreprise.

1-6-2 La démarche du diagnostic export

Le diagnostic export s'effectue grâce à l'outil SWOT qui regroupe en même temps un diagnostic interne (les forces et les faiblesses) et le diagnostic externe (opportunités et menaces). Il analyse en premier lieu les grandes fonctions de l'entreprise et en deuxième lieu il détermine la compétitivité de l'entreprise sur les marchés extérieurs.

²² BRIGITTE DEVESA, op.cit, p106

²³ Idem

1-6-2-1 L'analyse des grandes fonctions de l'entreprise

Le diagnostic interne est une analyse qui permet d'identifier

- les forces de l'entreprise (compétences, ressources, connaissances propre, savoir-faire), sur les quelles elle peut s'appuyer pour faire face aux risques et difficultés d'une opération d'exportation.
- les faiblesses de l'entreprise, qui correspondent aux ressources et compétences qui doivent être améliorées afin d'augmenter les chances de réussite d'une opération d'exportation.

Cette analyse s'effectue sur les différentes activités qui composent une entreprise

1-6-2-2 La capacité et la flexibilité de la production

Il est primordial pour une entreprise internationale qu'elle possède un outil de production, qui permet de produire en quantité suffisante pour satisfaire la demande étrangère dans les délais exigés et à des coûts réduits.

1-6-2-3 La capacité financière

Pour exporter, l'entreprise doit disposer des ressources financières liées aux besoins d'investissement dans la production et dans la commercialisation ainsi que aux besoins de fond de roulement en raison de l'augmentation des stocks, les allongements des crédits clients et de la durée de paiement et aussi liée aux risques de change et non-paiement.

1-6-2-4 Les compétences marketing et logistiques

L'entreprise doit détenir un réseau de distribution et de logistique (l'emballage, stockage, entrepôt, transport) afin d'acheminer en bon état et dans les délais le produit, ainsi que une bonne stratégie commerciale (politique de distribution, une politique de prix et de communication) afin de promouvoir son produit. Elle doit avoir un système d'information adéquat afin de déterminer (le comportement du consommateur, les brevets, les normes, les lois fiscal Etc), et d'avoir une longueur d'avance sur la concurrence.

Chapitre II : L'internationalisation des entreprises

1-6-2-5 Les ressources humaines

Ce sont les compétences internes de l'entreprise, il s'agit de sa capacité à coordonner et à contrôler l'exécution des opérations d'exportations, ainsi que les acteurs qui participent à ces opérations (les agents, transporteur, la banque).

1-6-2-6 La maîtrise du marché

Cela consiste à analyser la position de l'entreprise dans son marché domestiques et le marché étranger.

1-6-2-7 Le produit

Le produit doit être adapté au marché étranger en termes de gamme, prix, et être conforme aux normes du pays.

1-6-3 L'analyse de la compétitivité sur les marchés extérieurs

Consiste à analyser les capacités technologiques et commerciales de l'entreprise afin de déterminer ses clés de succès et être capable de faire face à la concurrence.

1-6-3-1 La compétitivité technologique

L'analyse tient compte de la capacité d'innovation de l'entreprise, si elle possède un savoir faire, des brevets et si elle tient compte des normes dans les pays.

1-6-3-2 La compétitivité commerciale

C'est l'analyse qui permet de déterminer la capacité d'adaptation de l'offre par apport à celle des concurrents sur le plan des politiques de la production, prix, distribution, communication.

L'objectif de ce diagnostic est de mettre en évidence la nature de l'effet prisme (modification des avantages et particularité des actions marketing d'un produit sur le marché national et le transposer sur le marché étranger.

Chapitre II : L'internationalisation des entreprises

1-6-4 Déterminer le profil de l'entreprise et sa position sur les marchés

Le profil de l'entreprise et la position sur les marchés permet d'élaborer une matrice qui va déterminer les forces et les faiblesses de l'entreprise.

1-6-4-1 Le profil de l'entreprise

Le diagnostic export conduit à une élaboration d'un profil de l'entreprise où chaque un de ces critères (capacité de production, de stockage, contrôle de qualité ...etc.) reçoit un chiffre de 1 à 5 en fonction de leur degré d'efficacité et de maîtrise, puis il sera comparé avec celui des concurrents.

1-6-4-2 Le positionnement sur le marché

La comparaison entre les compétences de l'entreprise et les exigences sur le marché permet d'élaborer une matrice, afin de déterminer la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents.

1-6-4-3-L'élaboration d'un profil de l'entreprise

Le profil de l'entreprise se détermine grâce à une matrice qui va contenir les forces et les faiblesses de l'entreprise à l'international.

Le tableau N08 : l'élaboration d'une matrice

Exigence du marché	Faible	Forte
Avantage concurrentiel		Service après-vente
Facteurs clés de succès	prix	Produit innovant
Compétence peu valorisée		Marque national

Source : CORINNE PASCO « commerce international » 4^e édition dunod, PARIS, 2002, p5.

Section 02 : Prospection et étude des marchés étrangers

Pour une entreprise internationale, connaître son marché est nécessaire à l'élaboration d'une politique commerciale adaptée à ses moyens et aux conditions du marché. Dans cette section on va présenter les différentes études que l'entreprise utilise pour conquérir les marchés étrangers ainsi que les étapes d'une étude de marché.

2-1 La sélection des marchés

L'entreprise qui souhaite intégrer les marchés étrangers doit procéder dans un premier temps à une étude exploratoire à partir d'informations facilement accessibles, afin de sélectionner des marchés qui lui semble prioritaire²⁴, cette étude permet de classer les pays en fonction de trois critères : l'accessibilité du marché, la potentialité du marché et la sécurité du marché.

2-1-1 Les critères de sélections

Les trois critères seront caractérisés par des indicateurs économiques, statistiques, géographiques, qui sont sous forme de donnée qualitative et quantitative et qui vont permettre de déterminer si le pays est en situation favorable ou défavorable pour l'entreprise.

2-1-1-1 L'accessibilité du marché

Un marché est accessible dans la mesure où une entreprise peut le pénétrer sans qu'elle rencontre des obstacles qui peuvent nuire à ses exportations en termes de coûts. Telles que les obstacles liés au climat, infrastructure de transport, droit de douane, contingentementetc.

2-1-1-2 La potentialité du marché

Un marché potentiel est un marché où le client est susceptible de réaliser un achat d'un produit donné, il est évalué grâce à des données économiques fournies par des indicateurs tels que l'indicateur de niveau de développement, balance commerciale, ainsi qu'à travers des données relatives au produit telles que, les prévisions de croissance et des informations sur les caractéristiques des clients.

2-1-1-3 La sécurité du marché

Elle dépend de la situation économique et politique et sociale du pays. Elle se détermine selon la situation financière intérieure et extérieure du pays, sa stabilité gouvernementale, sa situation sociale, ethnique et religieuse.

2-1-2 Les sources d'informations

Pour faire une sélection ou une étude de marché, il est primordial de savoir où collecter des informations car la recherche établie dans le pays d'origine de l'entreprise, elle peut s'avérer

²⁴ CORINNE PASCO « commerce international » 4^e édition dunod, PARIS, 2002, p7

Chapitre II : L'internationalisation des entreprises

difficile à cause de l'évolution rapide des données, la fiabilité et la non-disponibilité de l'information. Il existe des organismes nationaux et internationaux qui se proposent volontaire pour fournir les informations (statistiques, économiques ... etc.) nécessaire à l'étude de marché de l'entreprise.

2-1-2-1 Les sources d'informations nationales

Il existe des organismes nationaux qui fournissent des données économiques, statistique, il s'agit de la chambre de commerce et de l'industrie, la direction générale des douanes et la fédération et syndicat professionnel.

2-1-2-2 Les sources d'informations internationales

L'entreprise fait appel aux organismes internationaux tels que OCDE, FMI, ONU, banque mondiale afin d'obtenir des informations macroéconomique, ainsi que des analyses des risques pays pour les pays ciblés.

2-2 L'études globale et ponctuelle du marché

L'étude globale et l'étude ponctuelle permet d'analyser la demande et les concurrents des marchés ciblés et déterminer une politique commerciale à l'international.

2-2-1 L'étude globale de marché

Pour travailler efficacement sur un marché étranger retenu comme cible d'implantation ou d'exportation, il faut avoir une description aussi précise que possible et identifier les principaux dynamique de ce marché.²⁵ Il s'agit d'identifier et de déterminer la structure et le mode de fonctionnement du marché.

L'objectif de cette étude est d'approfondir la connaissance d'un nouveau marché en identifiant les principaux acteurs et les modalités de fonctionnement, elle permet analyser, la demande, la concurrence, la distribution, l'environnement légal.

2-2-1-1 La demande

Cette analyse est primordiale pour une entreprise, car elle permet d'identifier les différents consommateurs et leurs comportements d'achat ainsi qu'aider à une élaboration d'une stratégie de produit. Pour analyser la demande, l'entreprise utilise des méthodes statistiques

²⁵ ALAINE OLLIVIER « marketing international » édition actualisée, France, 1990, p17.

Chapitre II : L'internationalisation des entreprises

(moyennes mobiles, moindre carrés), les méthodes causales (calculs d'élasticité, modèles de régressions et de corrélations).

2-2-1-2 La concurrence

L'analyse de la concurrence est un enjeu majeur d'une étude de marché, l'entreprise doit identifier les concurrents locaux, leurs parts de marché, leurs pratiques de prix ainsi que les techniques commerciales de leurs produits afin d'identifier leurs forces et faiblesses sur le marché et pouvoir déterminer une stratégie de prix.

2-2-1-3 La distribution

La connaissance de la distribution permet un accès facile au marché étranger, ce qui implique à l'entreprise une identification des canaux de distribution et les types d'intermédiaires et de déterminer la structure des coûts de distribution.

2-2-1-4 L'environnement légal et administratif

L'environnement légal et administratif peut bloquer une opération de vente à cause des règles juridique et sanitaire imposées au produit. L'entreprise doit connaître toutes les contraintes liées au produit normes, protection des brevets et des consommateurs, marque à l'emballage, l'étiquetage, à la distribution, à la publicité et à la promotion des ventes.

2-2-2 L'étude ponctuelles

Elle vise à vérifier ou à évaluer l'efficacité de la politique commercial de l'entreprise sur un marché étranger.

2-3 Le déroulement d'une étude de marché

L'étude de marché intervient dans trois champs d'investigation : l'étude de macro environnement qui relève de la sélection des marchés qui offrent des perspectives de développement intéressantes. L'étude microenvironnement qui porte sur l'analyse des caractéristiques des marchés ciblés (clients, concurrents, distributeurs) afin d'aider à élaborer une stratégie marketing.

Chapitre II : L'internationalisation des entreprises

Une étude relative à l'entreprise qui peut concerner l'avantage concurrentiel détenu par l'entreprise (la perception de l'image, positionnement, les éléments du marketing mix).²⁶

Cette étude permet de récolter des données liées aux acteurs qui œuvrent sur le marché afin d'être analysées et interprétées.

2-3-1 Les données primaires et secondaires : Ce sont des informations récoltées soit par l'entreprise soit fournie par des organismes spécialisés.

2-3-1-1 Les données secondaires

Ce sont des informations disponible au grand public, elles sont fournis part de nombreux organismes. En raison de la difficulté des coûts associés à une réalisation d'une étude de marché, il est primordial de consulter ces données avant de procéder à la récolte de données primaires.

2-3-1-2 Les données primaires

Ce sont des données qui complètent les données secondaires, jugées insuffisante et elles sont des informations récoltées dans le cadre d'une enquête aux prés des consommateurs, distributeurs et des concurrents.

2-3-2 Les acteurs d'une étude de marché international

La collecte et le traitement de l'information exige des coûts importants, donc l'entreprise doit déterminer si elle peut réaliser elle-même l'étude ou elle fait appel à des sous-traitants (société d'étude spécialiser).

²⁶ -³³DOUADI LILA « l'internationalisation des entreprises et les stratégies marketing » thèses de doctorat en science économique, université de Tizi-Ouzou ,2014-2015, p50

Chapitre II : L'internationalisation des entreprises

2-3-2-1 Le choix des acteurs d'une étude de marché

Tableau N09: Les avantages et inconvénients des acteurs d'une étude de marché

Acteurs	Avantages	Inconvénients
Service marketing de l'entreprise	-adaptation de l'étude aux contraintes de l'entreprise et de son secteur d'activité -suivi régulier de l'étude -coût limité	- barrières linguistiques et socioculturelles -connaissance limitée des sources d'informations locale -accès difficile à certains types d'information (par exemple, sur la législation local et la concurrence) -risque de mauvaise interprétation des données récoltées.
Société d'étude indépendante	-expertise dans les études marketing -accès aux sources -qualités de l'information récoltée -objectivité et crédibilisé.	-coût généralement élevées -contrat réduit de la réalisation de l'étude -risques de méconnaissance de l'entreprise commanditaire. -risque de dérivé par rapport aux objectifs fixés.

Source : PASCO-BERHO « marketing international », édition, dunod, Paris .2008, p19

2-3-3 Les étapes de réalisation d'une étude de marché international

Une étude de marché se réalise selon six étapes

- Définir les critères de recherche
- Le choix des techniques d'étude
- La conception de l'étude et la collecte d'informations
- L'analyse des données et l'interprétation des résultats

Chapitre II : L'internationalisation des entreprises

- Définir les critères de recherche

La première étape d'une étude de marché international consiste à définir l'élément à analyser, la durée de l'étude, le champ de l'étude et le budget de l'étude.²⁷

- Le choix des techniques d'étude

Le choix des techniques d'études dépend de l'élément à analyser. Si l'entreprise vise à analyser les attitudes et motivations des consommateurs et des distributeurs et concurrents, le choix se portera sur des méthodes qualitatives et si l'objectif consiste à mesurer des opinions et des comportements effectifs, il est préconisé de privilégier des techniques d'études quantitatives.²⁸

-Les techniques d'études qualitatives

Ce sont des études exploratoires visant à identifier les motivations et les freins des consommateurs à l'égard d'un nouveau produit de l'entreprise, elles permettent de préparer une étude quantitative en précisant les limites du problème.

-Les techniques d'étude quantitatives

Elles permettent de mesurer les opinions et comportements affichés par les individus ou des organismes. Elles nécessitent un traitement statistique des informations collectées, ainsi que la constitution d'un échantillon représentatif de la population à étudiée.

- La conception de l'étude

L'entreprise doit prêter attention aux questions posées aux interlocuteurs dans différents pays et à la constitution de l'échantillon.

- La collecte d'informations

La collecte d'informations pour une étude qualitative s'effectue grâce à des entretiens libres ; en laissant s'exprimer la personne interrogée sur un thème proposé par l'enquêteur, l'entretien semi-direct où l'enquêteur intervient pour éviter de s'éloigner du thème et aussi par des réunions de groupe.

²⁷ www.marketing-community.fr, consulté le 06/11/2017 à 12 :12

²⁸ DOUADI LILA, op.cit,p52

Chapitre II : L'internationalisation des entreprises

Dans le domaine des études quantitatives, les informations sont souvent recueillies à l'aide de questionnaire, par voie postale, courrier électronique dans les enquêtes réalisées dans les pays éloignés afin de réduire sensiblement les coûts et les délais et aussi par téléphone, ou face à face.

- L'analyse des données :

L'analyse des données peut être réalisée à l'aide des méthodes statistiques et explicatives telles que, la mesure des liaisons entre variables : corrélation entre variables quantitatives, dépendance de variables qualitatives, les techniques de régression, analyse discriminante, analyse factorielle.

- L'interprétation des résultats :

Après analyse des données, l'entreprise doit interpréter les résultats obtenus. L'interprétation de ces résultats aide l'entreprise à établir les renseignements tirés des explications et les réponses apportées à la problématique de l'enquête.²⁹

Section 03 : Les différentes formes d'internationalisation des entreprises

Une entreprise doit maîtriser les techniques d'internationalisation afin de lui permettre une position sur le marché étranger.

Dans cette section on va présenter les trois démarches d'internationalisation que l'entreprise doit connaître afin d'être compétitive à l'international : la démarche de la stratégie marketing déterminées par l'étude de marché étranger, pour seul objectif la construction d'une politique commerciale, les techniques logistiques et douaniers dans le but de réduire les coûts et honorer les délais de livraison et les techniques de financements pour se prémunir des risques de non paiement et financer la démarche à l'international.

3-1 La stratégie de marketing international

Après avoir défini la stratégie à l'international en matière de pays et de marché, l'entreprise doit mettre au point une politique commerciale, dans le but principal est d'atteindre le client étranger, lui fournir un produit adapté à un coût acceptable, l'informer et lui assurer la disponibilité du produit.

²⁹ www.academia.edu, consulté le 06/11/2017 à 22 :23

Chapitre II : L'internationalisation des entreprises

Durant cette étape ; la maîtrise des techniques de marketing international par l'entreprise est plus qu'indispensable.³⁰

3-1-1 Définition et objectif du marketing international

Le marketing international est une discipline du management international, il consiste à repérer les couples produits / marché étranger pour les quels l'entreprise possède un avantage concurrentiel. Le marketing international permet de déterminer la cohérence des politiques à mettre en œuvre sur l'ensemble des marchés ou des groupes de marchés sur les quels l'entreprise opère.³¹ Il recouvre l'ensemble des techniques mises en œuvre par l'entreprise dans le but de gérer ses relations avec les clients actuels et potentiels.

L'objectif du marketing est d'identifier les produits adaptés aux besoins des clients, selon un programme de marketing –mix des 4P : le produits, son prix, sa place et sa promotion.

Cependant, le marketing international permet de réaliser des objectifs à l'international afin de pénétrer le marché mondial :

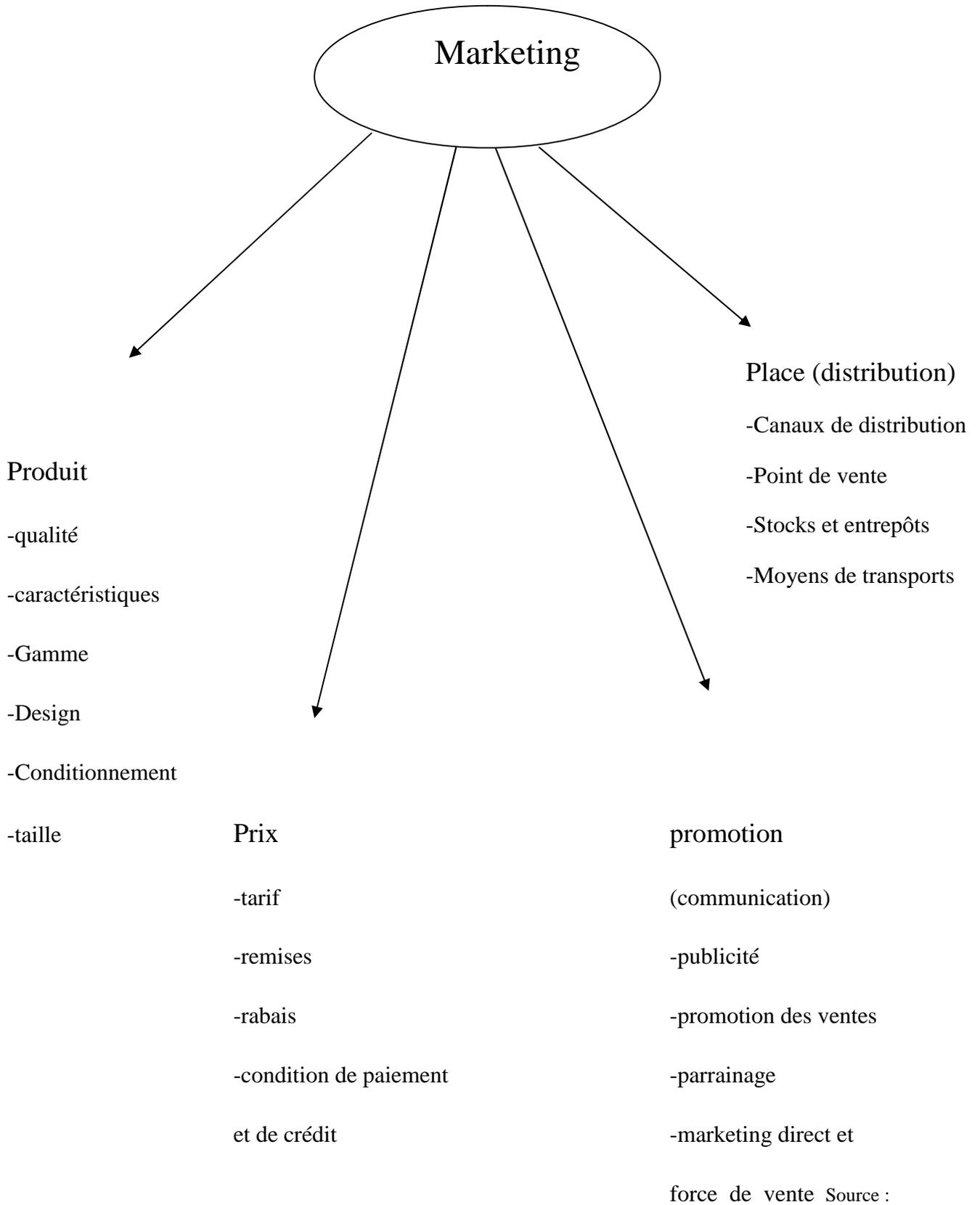
- La création d'un système d'information conçu pour l'étude des marchés externe
- La sélection des marchés externe grâce au résultat obtenus dans la recherche marketing
- Déterminer une stratégie de marché à l'international pour l'entreprise
- Créée une offre adaptée à la demande externe
- développer des communications de marché à l'international
- La coordination et le contrôle de la démarche marketing à l'international.

³⁰ LEFGOUM SAMIA « quelles est stratégies pour les entreprises algériennes dans le cadre des exportations hors hydrocarbure ? » mémoire de magister en management, université de Titi -Ouzo ,2009-2010, p70

³¹ CROUE CHARLES « marketing international » édition de Boeck, Bruxelles, 1994, p42.

3-1-1-1 Le marketing mix

Schéma N 05 : les quatre composants du marketing mix



Source : PHILIPPE KOTLER « Marketing management », Pearson éducation, Paris, 2006, p23.

3-1-2 Les politiques de marketing international

Cette politique se détermine selon les 4P de marketing (La politique de produit international, la politique de prix à l'international, la politique de distribution à l'international et la politique de communication à l'international).

3-1-2-1 La politique de produit international

La politique de produit international fait référence aux caractéristiques qui représente un produit (la gamme à exporter, de la marque utilisée, le conditionnement et de l'emballage, design, de l'étiquetage et de la qualité).

- Les contraintes liées à l'adoption d'une politique de produit à l'international

La politique de produit international reprend les décisions et les stratégies d'une entreprise au sujet de son produit, ainsi que ses contraintes liées à l'approche des marchés étrangers.

- Les contraintes internes

Ce sont les contraintes liées aux ressources financières et les capacités logistiques et de production de l'entreprise, ainsi que les contraintes de délocalisation du produit. L'entreprise doit avoir le budget marketing nécessaire pour renforcer la position commerciale du produit sur les marchés étrangers, elle doit évoluer et muter son outil industriel dans le but d'accroître sa production, diversifier ses gammes et les faire adapter aux normes internationales. Elle doit posséder une capacité logistique afin d'éviter les contraintes liées à la parcellisation des commandes internationales au niveau des stocks et des expéditions.

- Les contraintes externes

Ce sont des contraintes liées à l'environnement externe de l'entreprise (social, politique, économique) des marchés, des contraintes liées à l'évolution des technologies des produits et les contraintes liées à la nature des produits (standardisation, adaptation).

- les types de la politique internationale de produit : on distingue deux politiques (la politique de standardisation, la politique d'adaptation)
- La politique de standardisation

Chapitre II : L'internationalisation des entreprises

C'est une politique qui permet d'offrir un même produit sur tous les marchés cibles.³² Cette politique comporte des avantages et inconvénients :

-Les avantages de la standardisation

- La réduction des coûts, liés aux économies d'échelle
- La création d'une image internationale homogène
- L'utilisation de synergies entre les pays.

-Les inconvénients de la standardisation :

- Perte d'efficacité commerciale et de part de marché
- Faible capacité de réaction face à la concurrence
- Risque de proposer un produit qui ne satisfait aucun client du fait de l'ignorance des goûts et des habitudes de consommation
- Démotivation des équipes locale

La standardisation impose des conditions à ses applications³³ tels que :

- L'existence de segment homogène transfrontalier
- L'existence d'une taille suffisante pour justifier une standardisation.
- Avoir des capacités organisationnelles d'élaboration et de contrôle de ce type de politique.

C'est pourquoi, cette politique est utilisée que par les grandes entreprises et elle concerne que quelques produits : les produits emblèmes (parfum, produit de luxe), des produits qui répondent aux besoins standard (micro-ordinateur) et des produits standard grâce à leur succès commercial (Coca Cola).³⁴

- La politique d'adaptation : C'est offrir des produits adaptés aux besoins des marchés ciblés.

³² CORINNE PASCO, op.cit, p21

³³ CORINNE PASCO-BERHO, op, cit, p22

³⁴ Idem

Chapitre II : L'internationalisation des entreprises

En se référant aux conditions de standardisation et à ces quelques produits standardisés, la politique d'adaptations reste prédominante à la fois technique et commerciale.

-Dans l'adaptation technique, le produit doit être adapté aux normes des sources réglementaires telles que ISO (international standard organisation), CEM (comité européen de normalisation), AFNOR (association française de normalisation ...etc. et approuver par une certification obtenue par un laboratoire d'essai étranger. Le Norex (normes et réglementations à l'export) est un réseau créé par AFNOR, CFCE, le CSTB, le LCIE et LE LNE dans le but d'aider les exportateurs français dans leur recherche d'information sur les normes et règlements étrangers et dans leur procédure de mise en conformité.³⁵

-L'adaptation commerciale consiste à adapter les caractéristiques du produit aux conditions des marchés étrangers, l'entreprise doit sélectionner une gamme de produits adaptés aux normes techniques des marchés étrangers, choisir une marque qui doit être facilement prononçable et mémorisable, disponible et elle ne doit pas évoquer une image désagréable du produit.

Le produit doit contenir un emballage avec l'étiquetage en respectant les habitudes locales des consommateurs et des distributeurs (code, couleurs, taille des boîtes...), les contraintes physiques et climatiques (humidité), les contraintes réglementaires (recyclage), respecter les réglementations locales et s'adapter aux habitudes culturelles (graphisme, taille des caractères...).

Le CFCE aide l'exportateur dans sa démarche de conception ou d'adaptation de son étiquetage à l'export.

3-1-2-2 La politique de prix à l'international

Cette politique consiste à déterminer le niveau des prix de ventes des produits sur les marchés étrangers. Ce niveau doit optimiser le niveau des ventes et la rentabilité commerciale de l'entreprise.³⁶ L'entreprise doit fixer des prix différents à l'international à cause des objectifs marketing variables selon les pays, des variations des prix de revient, de la nécessité

³⁵ CORINNE PASCO, op.cit, p23.

³⁶Idem ,p28

Chapitre II : L'internationalisation des entreprises

d'adaptation aux différences de vie, de la pression concurrentielle selon les marchés, de la fiscalité et de la variation des taux de change.³⁷ Le prix à l'international se détermine selon :

- Les déterminants de la politique de prix à l'international

L'exportateur doit intégrer dans son prix de revient des coûts supplémentaires tels que :

- Les charges de logistique : il s'agit des différents coûts liés à l'acheminement du produit du lieu de sa fabrication jusqu'à son arrivée à la main du client, qui peuvent se repercuter sur les prix de vente (transport, assurance).
- Les taxes et les tarifs douaniers : Les tarifs douaniers et les taxes (TVA), s'ajoutent au prix de produit et agissent sur la dynamique du marché.
- Le taux d'inflation : Un taux d'inflation défavorable à l'entreprise, implique des réajustements périodiques du prix export sous peine d'une dégradation de sa rentabilité.
- La politique monétaire : La variation du taux de change peut mener l'exportateur à une perte de sa rentabilité, ce qui implique un choix de moyen de paiement en fonction du risque de change, de la facturation du client, des délais d'encaissement, des transfères de fonds, des couvertures et des habitudes de règlement de la zone visée.
- Les coûts de la structure export : ce sont des coûts intégrés dans les prix de revient tels que les frais de mission, les frais de représentation, les frais bancaires, les coûts de communication...etc.
- Les contraintes commerciales : La connaissance de la demande permet d'obtenir le prix auquel la clientèle serait prête à acheter le produit, en fonction de ses revenus ou de l'image qu'elle y attache.
- La concurrence : L'entreprise utilise le prix de la concurrence comme référence pour établir les prix de ses produits à cause de son manque d'information sur le comportement du consommateur.

Elle peut fixer un prix bas de celui de la concurrence en fonction des coûts de l'entreprise et de la relation qualité prix perçue par les clients.

Elle peut s'aligner sur les prix du marché, ce qui rapporte la concurrence sur le produit

³⁷ LEFGOUM SAMIA, op.cit, p75.

Chapitre II : L'internationalisation des entreprises

Elle peut fixer des prix élevés par rapport à la concurrence ce qui nécessite un avantage produit ou marque valoriser par le marché.

- Les stratégies de niveaux de prix

Ce sont des stratégies commercial que l'entreprise adopte sur les marchés en fonction de son objectif à attendre (clientèle ciblé, dissuader les concurrents)

Ces stratégies permettent d'influencer et de déterminer les prix sur le marché, elles sont trois :

- la stratégie de pénétration : elle consiste à fixer un prix base dans le but de vendre des quantités importantes et dissuader de nouveaux concurrents d'entrés sur le marché.
- la stratégie d'écrémage : elle est fondée sur la recherche d'une image de marque (produit de luxe, politique de prix élevée, marchés ciblés).³⁸ Il s'agit d'introduire un produit à un prix élevé et le vendre à une clientèle limitée ; la fidélité à la marque permet dans ce cas de se défendre contre l'arrivée de nouveaux concurrents.³⁹
- la stratégie de différenciation des prix : il consiste à proposer une gamme produit avec des prix différent, cette stratégie permet d'attirer un grand nombre de clients. Les produits doivent être aussi différenciés, car un produit identique avec des prix différents, conduit à une perte de son image.

3-1-2-3 La politique de distribution à l'international

La politique de distribution contribue à déterminer le circuit de distribution, il s'agit d'un ensemble d'intermédiaires qui permettent d'amener le produit du producteur au consommateur.

A l'international, l'entreprise aura le choix entre trois modes d'accès aux marchés étranger (l'exportation contrôlée, l'exportation sous-traitée et l'exportation concertée).

- L'exportation contrôlée : l'entreprise assure la commercialisation de son produit sur les marchés étrangers soit directe ou soit avec l'implantation des entités sur les marchés ciblés.

³⁸ Mc BELAID « le mangement » édition page bleues, Algérie, 2009, p54.

³⁹ CORRINE PASCO-BERHO « marketing international » 3^e édition dunod, paris, 2000, p119.

Chapitre II : L'internationalisation des entreprises

Tableau N10: représente les formes d'exportation contrôlée

	Définition	Fonction	Coût	Avantage	Inconvénient
Exportation directe	Vente directement depuis le pays d'origine de l'entreprise.	L'entreprise vend ses produits par appel d'offre ou manifestation commerciale	Les coûts Commerciaux	Maitrise et contrôle de la Commercialisation du produit.	La difficulté d'assurer la qualité du service et de fidéliser la clientèle.
Représentation à l'étranger	Un employé de l'entreprise exportatrice envoyé dans le pays ciblé	Vendre pour le compte de l'entreprise	Salaire (commissions)	Bonne information sur le marché	Nécessite une structure à l'export et risque commercial supporté par l'entreprise
Bureau de représentation	Entité sans personnalité juridique et qui dépend de la société mère	Observer les marchés et faire connaître les produits	Coût de fonctionnement et de salaires.	Information sur le marché	Assumé la gestion et le risque commercial
Succursale	Entité dont les imports et taxe dépend du pays d'accueil	Informé sur le marché, le suivi des ventes	Coût de fonctionnement et salaire	Aide à la mise en œuvre de la politique commerciale	La société mère doit assumer la gestion et le risque commercial
Filiale	Société contrôlée majoritairement par la société mère.	Acheter les produits de la maison mère pour les revendre à l'étranger	Coût liée a l'implantation	Naturaliser le produit simplifier la gestion administrative et diminué les coûts	Investissement lourd et contrôle financier difficile.

Chapitre II : L'internationalisation des entreprises

		tout en assurant les opérations commercial et logistique		logistique	
--	--	--	--	------------	--

Source :Elaboré par nos soins à partir de l'ouvrage commerce international de CORINNE PASCO.

- L'exportation sous-traitée :l'entreprise recourt à des intermédiaires afin de gérer son processus de commercialisation et ils sont de plusieurs types :

-Les importateurs qui achètent et vendent les produit de l'entreprise sous leurs propre nom

-Les sociétés de commerce international qui achètent des produits des entreprises et en suite les revendre avec une marge.

-Les sociétés d'accompagnement à l'international qui remplissent l'ensemble des fonctions du service export d'une entreprise.

-Les bureaux d'achat étranger (les grands magasins, chaines de distribution) leur principal objectif est la recherche des fournisseurs des produits adaptés aux besoins et aux gouts des consommateurs.

-Les transferts de technologies (cession de brevet) et (cession de licence) qui permet de produire sur place les produits en contre partie d'un pourcentage sur ventes des produits.

- L'exportation concertée : l'entreprise exporte en s'associant avec d'autre firme local ou étrangère et en utilisant plusieurs mode de coopération tels que :

- Le groupement d'exportateurs : c'est un ensemble d'entreprise qui coopère dans leurs activités exportatrices. Leurs objectifs sont l'échange d'information, commercialisation, et le partage de service export.

-Le partage ou le parrainage : il s'agit de maître à disposition des PME par un grand groupe, de son réseau commercial étranger, moyennant une commission sur le chiffre d'affaires réalisé,⁴⁰ les grandes entreprises doivent jouer un rôle de conseiller et faciliter l'accès au marché pour les petites et moyennes entreprises.

⁴⁰ CHARLES CROUE, ope.cit, p133

Chapitre II : L'internationalisation des entreprises

-La franchise : c'est un contrat entre deux entités qui permet de produire un produit ainsi que sa technologie et de la commercialiser sous sa marque d'origine ou local,⁴¹ en contre partie d'une redevance pour celui qui a accordé cette franchise. Cette option permet une internationalisation rapide ainsi qu'une acquisition d'un savoir faire ou d'une technologie.

-La joint-venture : c'est la création conjointe d'une société industrielle ou commerciale par deux partenaires de nationalité différente.⁴² La joint-venture permet une naturalisation des produits et un partage des coûts et de l'expérience.

3-2-1-4 La politique de communication internationale

Une fois le produit est conçu et adapté aux spécificités du marché ciblé, son prix de vente calculer et le mode de distribution choisi, il est nécessaire comme pour le marché domestique de le faire connaître⁴³ auprès des clients, des détaillants, fournisseurs, il s'agit de compléter le savoir faire par le faire savoir. La communication internationale dépend :

- Des outils de la communication internationale :

Le but de la communication est d'influencer l'environnement de l'entreprise (client, distributeur ...etc.) d'une façon favorable, il existe six outils de communication que l'entreprise utilise pour attirer les acteurs sur le marché.

- La publicité ; c'est l'ensemble des actions utilisées par les medias pour faire connaître le produit d'une entreprise.
- La promotion des ventes : c'est l'ensemble des avantages accordés à un produit, pendant une durée limitée.
- La documentation de l'entreprise : c'est l'ensemble des documents (les brochures, les catalogues) qui permet de valoriser le produit.
- Les relations publiques : ce sont des informations diffusées et susceptible de valoriser le produit.
- La vente : toutes les conversations orales susceptibles de présenter le produit.
- Le marketing direct et interactif : ce sont les messages transmis aux clients par courrier postal, téléphone, fax.

⁴¹ CHARLES CROUE, *op. cit.*, p133

⁴² CORRINE PASCO, *op. cit.*, p38

⁴³ LEFGOUM SAMIA, *op. cit.*, p78

Chapitre II : L'internationalisation des entreprises

- Les paramètres de choix de la communication internationale

La communication internationale c'est l'élément le plus sensible du marketing mix à cause des différences culturelles et réglementaires sur les marchés ciblés, pour établir une politique de communication à l'étranger, l'entreprise doit tenir compte des paramètres suivants :

- La réglementation locale liée à la déontologie et à l'éthique.
- Les habitudes de consommation
- La culture et les représentations publicitaires des marchés étrangers
- Les différences linguistiques des marchés étrangers.

-Les étapes de la politique de communication internationale : la communication suit deux étapes :

- Fixer les objectifs et les moyens : Il faut fixer les objectifs et le rôle de la communication dans la stratégie commerciale sur le marché visé et décrire les segments de marché et la concurrence.

L'entreprise doit ensuite déterminer un budget de communication compatible avec ses ressources financières.

- Choisir le type de communication :

L'entreprise doit faire le choix entre la communication média qui inclut la publicité dans les journaux, télévision, à la radio, au cinéma, sur internet et entre la communication hors media qui regroupe, la documentation, la participation aux foires et salon et la promotion des ventes...etc.

3-2 Les opérations de logistique internationales

La logistique comporte l'ensemble des activités liée à la circulation des produits.⁴⁴ Elle concerne toutes les opérations nécessaires à l'arrivée du produit à destination dans les délais , intacte et avec un prix de vente acceptable, tels que entrepôt , approvisionnement , emballage , stockage et gestion de stocks , manutention et préparation des commandes , transportsetc. Ces opérations sont assurées soit par l'exportateur, soit par l'importateur en fonction de l'incoterm négocié sur le contrat de vente.

⁴⁴ CORINNE PASCO, op.cit, p66.

Chapitre II : L'internationalisation des entreprises

L'exportateur et l'importateur ont intérêt à maîtriser l'ensemble de leurs chaînes logistiques au risque de perdre leur compétitivité en termes de prix (sur les coûts des produits vendus à destination) et en termes d'image.

3-2-1 Les incoterms : Les incoterms (international commercial terms), ont été créés en 1936 par la chambre de commerce internationale (CCI) et renouvelés tous les 10 ans, dans le but de déterminer quel est de l'importateur ou de l'exportateur supportera les risques liés à l'acheminement des marchandises. On distingue deux catégories d'incoterm :

- La vente au départ : les risques du transport seraient supportés par l'acheteur.
- La vente à l'arrivée : les risques du transport seraient supportés par le vendeur.

3-2-1-1 Les objectifs de l'incoterm

L'incoterm réalise trois objectifs :

- Il encadre le transfert de risque⁴⁵ : jusqu'à où les risques sont encourus par les deux parties (importateur exportateur).
- Il détermine lesquels de l'importateur ou de l'exportateur doit supporter les frais d'acheminements.
- Il indique la personne qui doit fournir les documents de transport de marchandises.

3-2-1-2 Les incoterms de 2000

Le tableau N11 : représente les incoterms de 2000

Groupe	Type de vente	Signe	Explication
E	Vente au départ	EXW	L'importateur supporte les frais et les risques de l'usine jusqu'au point de destination
F	Vente au départ	FCA, FAS, FOB	L'exportateur assure les frais de transport et de dédouanement
C	Vente au départ	CFR, CIF, CPT	L'importateur assure

⁴⁵ DENIS CHEVALIER « transporter à l'international » 4^e édition, Foucher, Paris, 2009, p39

Chapitre II : L'internationalisation des entreprises

			les frais d'assurance et l'exportateur les frais de transport principale
C	Vente à l'arriver	CIP	L'importateur assure les risques uniquement.
D	Vente à l'arriver	DAF, DES, DEQ, DDU, DDP	L'exportateur assure l'acheminement, le dédouanement, le transport et l'assurance.

Source : Elaborer par nos soins à partir de l'ouvrage transporté à l'international de DENIS CHEVALIER

3-2-1-3 Les incoterms de 2010

Dans la version 2010, il y a quatre incoterms supprimés (DAF, DES, DEQ, DDU) qui ont été remplacés par deux autres incoterms :

- DAT : l'exportateur assure les frais d'assurance et le dédouanement
- DAP : l'exportateur assure les frais d'assurances, dédouanement et d'acheminement.

Les incoterms sont adaptés selon le mode de transport, on distingue quatre incoterms qui sont adaptés uniquement pour le transport maritime tels que (FAS ,FOB , CFR , CIF) et les autres sont adaptés pour tous les types de transport (EXW , FCA ,CPT , CIP , DAT , DAP).

3-2-2 Le transport à l'international

Le transport est l'acheminement des marchandises du lieu de fabrication jusqu'à son destinataire. Il existe quatre types de transport (maritime, aérien, ferroviaire et routier).

Le choix du mode transport s'effectue selon trois critères :

- le coût : représente les coûts de transport des marchandises tels que (l'emballage, le stockage, des assurances, les prestations des intermédiaires).
- le délai : les marchandises doivent être livrées dans les délais aux clients pour que l'entreprise ne perde pas sa crédibilité en vers eux.

- la sécurité : sécurité des marchandises face aux risques d'endommagement, de vol, de perte et sécurité des délais face aux risques de retard.
- **3-2-2-1 Le transport maritime**

Est un moyen de transport par bateau (navire).⁴⁶ On distingue plusieurs types de navire :

- Les navires cargo : ils transportent toutes sortes de marchandises dans différentes emballage et condition, ils disposent de leurs propres moyens de manutention (grues, palans).⁴⁷
- Les vraquiers : ce sont des navires qui transportent les marchandises en vrac (minéraux, pétrole, céréale et le gaz).
- Les navires porte –conteneur : ce sont des navires qui transportent des marchandises dans des conteneurs.
- Les navires RO-RO : ils possèdent une rampe arrière relevable, qui permet la manutention de tous types de marchandises.

Le transport maritime est décrie comme le transport le plus important, car il pratique des coûts moins élevés et il est capable de transporter plusieurs quantités de marchandises, Néanmoins, les délais sont longs et il comporte des risques plus élevés pour les marchandises. Il est composé des éléments suivant :

- Les règles de tarifications

La tarification tienne compte de la nature de la marchandise, de la masse, du volume de l'expédition et du trajet.

Le taux de fret est fixé en dollars par unité payante, à la tonne si les marchandises sont lourdes et au M³ si les marchandises sont légères plus les correctifs conjecturels (BAF) qui correspondent à l'ajustement au prix du carburant et plus les correctifs permanent (colis lourd, droits de port, de quai, ou de bassin).

Equivalence poids / volume= 1tonne =1M³

Pour les envois en conteneur on utilise soit un tarif à la tonne soit un forfait à la boite.

⁴⁶ www.logistiqueconseil.org,consulté,31/05/2018 à 12 :00

⁴⁷ DENIS CHEVALIER, op.cit, p144.

Chapitre II : L'internationalisation des entreprises

- Les conventions internationales

Il existe des conventions qui déterminent les règles de limitation de la responsabilité du transporteur en cas de perte, d'endommagement ou de retard de la marchandise. Tel que la convention international de Bruxelles en 1924 , ratifiée part plus une centaines de pays , la convention de ROTTERDAM en 2008 ,non ratifiée par les Etats et la convention de HANBOURG en 1978 entrée en vigueur en 1992 , ratifiée par une vingtaine d'Etat .

- Le contrat de transport maritime

Le contrat de transport est un contrat qui permet de déterminer les obligations des deux parties justifié par un document appelé le connaissement.

Le connaissement est un document qui détermine le propriétaire de la marchandise et de la responsabilité du chargeur et du transporteur.

Il peut être :

- Le connaissement à ordre : il est transmit par simple endosse (le crédit documentaire).
- Le connaissement à personne dénommée : il comporte le nom du réceptionnaire et c'est le seul qui peut prendre la livraison.
- On bord : le chargement de la marchandise s'effectue à la date de signature
- Reçu pour embarquement : il atteste la prise en charge de la marchandise et non l'expédition définitive.
- Net de réserves : il certifie la prise en charge de la marchandise en bon état.
- Surcharge : toute perte ou avarie de la marchandise est porté à la responsabilité du transporteur.

- Le contrat d'affrètement

C'est un contrat qui inclut la location d'un navire soit par un seul voyage ou pour une durée indéterminée et le document qui l'accompagne s'appel charte partie.

Elle est rédigée selon une formule libre et variable selon les organismes.

3-2-2-2 Le transport aérien

C'est un transport qui s'effectue par voie aérien. Il se définit comme un moyen de transport rapide et sécurisé, cependant le coût de transport est relativement élevé et une quantité limitée de marchandises à transporter. Il est suivi des éléments suivants :

- La tarification du transport aérien

Le tarif est établi en kg grâce à une formule d'équivalence poids –volume 1 tonne = 6m³, et les tarifs sont dégressifs c'est-à-dire que plus on donne de marchandises plus le prix diminue.

Les marchandises peuvent être expédiées en unités de chargement (ULD), les tarifs sont forfaitaires pour une destination. Le forfait correspond à un poids pivot, les kilos au-dessus de ce poids étant facturés en plus.⁴⁸

- La convention ITAT

L'International Air Transport Association est une conférence qui regroupe la plupart des grandes compagnies de transport aérien. Ses membres s'engagent à respecter un certain nombre de normes de sécurité et de qualité du service.⁴⁹

- La lettre de transport aérien (LTA)

C'est un document qui représente le contrat de transport aérien et il est défini par la convention de Varsovie de 1929, modifiée en 1955. Elle est émise sous forme non négociable, le plus souvent elle comporte le non de la banque et elle est établie soit par la compagnie aérienne soit par le groupement de fret aérien.

3-2-2-3 Les transports routiers et ferroviaires

- Le transport routier : L'acheminement des marchandises est effectué par la route en camion et le document qui représente le contrat de transport est la lettre de voiture.

Elle est établie par la convention de Genève en 1956 et rentrée en application 1961, et aujourd'hui, elle est adoptée par 55 pays.⁵⁰ Les prix dans le transport routier sont négociables et déterminés selon une relation d'équivalence 1 tonne = 3M³.

⁴⁸ CORINNE PASCO, op.cit, p72

⁴⁹ DENIS CHEVALIER, op.cit, p172

⁵⁰ Idem

Chapitre II : L'internationalisation des entreprises

Néanmoins, il peut s'adapter aux grandes quantités et possède des coûts élevés pour les destinations lointaines et le risque de détérioration, vol de marchandises.

- Le transport ferroviaire

Est un mode de transport par voie de chemin de fer où les marchandises sont transportées dans des wagons par train. Le document de transport est la lettre de voiture internationale (LVI) et il comporte un risque de rupture de charge et de la compétitivité moindre pour les courtes distances.

3-2-3 Les assurances et l'emballage

Ils permettent de protéger la marchandise et son propriétaire contre tous les risques liés au transport.

3-2-3-1 L'assurance marchandises

C'est un contrat qui couvre la marchandise contre les risques liés au transport (casse, perte, naufrage, accident de la route ...), elle a pour but de garantir la totalité ou en partie le montant du dommage subi par la marchandise. Ce contrat définit :

- La police d'assurance

C'est un document qui représente l'accord passé entre l'assuré et l'assureur, il contient la prime d'assurance qui représente 10 à 20 % du prix de revient de la marchandise, ainsi que les risques exclus par les assurances (vise propre de la M/ses, insuffisance d'emballage, commerce prohibé ou clandestin ...etc.)

- Les types de police⁵¹

-police au voyage : couvre une expédition, pour une valeur et une relation déterminée.

-police à alimenter : couvre une série d'expéditions échelonnées sur une durée indéterminée, de marchandises de même nature.

-police d'abonnement : elle couvre tous les envois d'un exportateur quels que soient les marchandises, les destinations et les modes de transport.

⁵¹ CORINNE PASCO, op.cit, p81.

Chapitre II : L'internationalisation des entreprises

-police tiers-chargeur : utilisé, par un chargeur de la police flottante de son transitaire qui le décharge ainsi des problèmes d'assurance transport.

3-2-3-2 L'emballage :

C'est un moyen matériel et technique pour couvrir les marchandises contre la casse, détérioration et les conditions climatiques lié au transport, il doit contenir un marquage, lisible, conforme et indélébile afin de ne pas perdre de la marchandise. L'emballage doit être ni trop lourd, ni trop encombrant ni trop léger afin de permettre une réduction des coûts de transport et de manutention et d'augmenter la protection de la marchandise. En effet, l'emballage influe sur la qualité et le prix de transport et la manutention, sur l'étendue et le coût de l'assurance et sa sophistication permet à la marchandise de rester compétitive.

Exemple d'emballage :

- Palettes et caisses en bois sont des forme d'emballage qui permet accélérer la manutention et facilite les chargements, le stockage et la distribution du produit.
- Conteneur : est un engin de transport destiné à transporter toutes sortes de marchandises.

3-2-4 La politique douanière

La douane est une institution de l'Etat, qui permet de contrôler les produits ou les marchandises entrant et sortant sur un territoire et elle est aussi un moyen pour informer le pays de sa situation économique grâce aux outils d'analyse de commerce extérieur (balance commercial et la balance des paiements). Elle impose des formalités de dédouanement afin de déterminer les taxes et droit de douane. L'entreprise exportatrice doit connaître ces formalités et les droits et taxes de chaque pays cible car elles peuvent être un obstacle sur ses marchés et elles peuvent nuire à la compétitivité des firmes en terme de prix.

3-2-4-1 Les éléments déterminent le dédouanement de la marchandise.

Ces éléments peuvent constituer des barrières à l'entrée pour les produits étrangers :

- L'espèce tarifaire

L'espèce tarifaire est une dénomination attribuée à chaque marchandise en fonction de son classement spécifique à la douane (la nomenclature).

Chapitre II : L'internationalisation des entreprises

Cette nomenclature est élaborée par un système international harmonisé (SH). Ce dernier désigne et codifie les marchandises (animal, végétale, minéral) et le lieu et le degré de l'élaboration.⁵² Le SH, comporte 97 chapitres qui sont organisés en 21 sections.

L'espèce tarifaire est utilisée pour la fixation des droits de douane et le contrôle du commerce extérieur.

- La valeur en douane

Selon l'OMC, la valeur en douane représente le prix à payer par l'acheteur ou vendeur pour les marchandises et produit entrant sur le territoire, on ajoute également certains éléments, tels que les frais de transport, frais d'assurance et frais de manutention (chargement – déchargement).

L'origine de la marchandise :

Il s'agit de l'origine du pays ou le produit ou la marchandise a été récoltée ou fabriquée et elle se justifie selon un certificat d'origine. L'origine permet de déterminer les taux de droit applicable aux produits.

- Il existe deux types d'origine⁵³

- L'origine préférentielle, cette origine possède la particularité de réduire les droits de douane si le pays en question a un accord avec le pays d'échange.

-L'origine non préférentielle, l'origine des marchandises où il a été créée ne possède aucun accord pour réduire les droits de douane.

- Les droits de douane

C'est un impôt qui se calcule selon la valeur de la marchandise fixée en pourcentage de la valeur du produit taxé et ils sont acquittés avant l'enlèvement de la marchandise.

L'entreprise peut bénéficier de facilitation de paiement grâce aux :

⁵²www.glossaire-international.com,consulté,le 02/06/2018

⁵³GHISLAINE LEGENDE « management des opérations internationale » 7^e édition dunod, Paris, 2005, p56

Chapitre II : L'internationalisation des entreprises

- Crédit de droit : en souscrivant des obligations cautionnées,⁵⁴ l'entreprise dispose de 120 jours pour payer les droits.

- Crédit d'enlèvement : le paiement est reporté à 30 jours à partir de la déclaration.

- La TVA

Taxe de valeur ajoutée est un impôt supporté par l'utilisateur final du produit, elle est collectée pour le compte de l'Etat, par les différents intervenants dans le processus de fabrication d'un produit, elle est calculée en pourcentage de son prix de vente.⁵⁵

- Les régimes douaniers

Il représente la situation douanière des marchandises et en distingue trois types de régimes :

- Les régimes définitifs : il ya deux situation de marchandises

-Les marchandises sont mises en libre pratique, il s'agit du non disposition des produits sur le territoire national car elles sont soumises au droit de douane, droit antidumping et prélèvement agricole.

-Les marchandises sont mises à la consommation, il s'agit de l'application des mesures commerciales sur les produits étrangers telles que la TVA et les règlementations sanitaire et norme de sécurité.

- Les régimes de transit

C'est un régime sous laquelle sont placées les marchandises transportées sous contrôle, en les transférant d'un bureau à un autre bureau des douanes avec la suspension des droits et taxes.⁵⁶

- Les régimes économiques

Les régimes économiques sont conçus pour accroître la compétitivité des entreprises sur les marchés internationaux, ils leurs permet d'effectuer plusieurs opérations sans que le produit soit soumis aux politiques commerciales.

⁵⁴ CORRINE PASCO, op.cit, p86.

⁵⁵ Idem, p106

⁵⁶ JAQUE PAVEAU « pratique du commerce international »18^e édition, Foucher, Paris, 2003, p 356.

Chapitre II : L'internationalisation des entreprises

Il existe trois types de régimes économiques :

-Le régime d'entrepôt : il consiste à stocker les marchandises dans des entrepôts publics ou privés avec suspension de droit et taxe.

-Le régime de perfectionnement actif : ce régime est appliqué pour les marchandises destinées à être transformées ou à être incorporées à d'autre fabrication puis les réexporter et le produit compensateur obtenu bénéficie d'une exonération de droits et taxes.⁵⁷

- L'admission temporaire : ce régime est destiné pour les marchandises qui seront réexportées dans vingt quatre mois et pour les échantillons commerciaux et les produits qui seront présentés dans les foires et expositions.

3-3 Le financement des opérations à l'international

Les opérations à l'international représentent des risques de non paiement ou la non réussite de l'investissement. Le degré de ses risques dépend du choix de l'entreprise, des techniques et instruments de paiements et de l'assurance adoptée.

3-3-1 Les risques des opérations à l'internationales

Ce sont les difficultés rencontrées par les entreprises internationales dans leurs opérations d'exportations ou d'implantations.

3-3-1-1 L'origine du risque⁵⁸

L'origine du risque est liée au comportement des clients et de la situation politique, économique et bancaire du pays.

- L'origine commerciale : représente le non ou le retard de paiement du client.
- L'origine politique : représente toutes les perturbations politiques d'un pays qui peut nuire à une opération d'exportation telles que l'interdiction de transférer des devises, perte de notoriétés des pouvoirs public.
- L'origine économique : la situation économique d'une nation qui peut entraîner un retard de paiement (absence de réserve de change).

⁵⁷ GHISLAIRE LEGRAND, op.cit, p59

⁵⁸ JAQUE PAVEAU « exporter, pratique du commerce international » 24^e édition, Foucher, Paris, 2013, p374

Chapitre II : L'internationalisation des entreprises

- L'origine bancaire : représente la défaillance ou la négligence de la banque de l'acheteur, retardé ou empêche l'exécution de l'ordre de paiement donné par l'acheteur.⁵⁹

3-3-1-2 Le risque pays

Ce sont tous les risques économiques et politiques et sociaux d'un pays, qui peut affecter les stratégies et opérations d'internationalisations des entreprises, il est analysé selon l'outil PESTEL.

Il peut se manifester de plusieurs manières :

- Sur le plan industriel, il s'agit de la confiscation de bien et d'actif détenu à l'étranger (nationalisation dans l'industrie pétrolière au Moyen-Orient).⁶⁰
- Sur le plan financier, un pays en crise peut générer un défaut de paiement ou s'endetter d'avantage.
- Sur le plan humain, il peut concerner une guerre civile à l'intérieur de la nation

3-3-2 Les techniques de gestion du risque

Ce sont les différentes techniques que l'entreprise utilise pour se couvrir contre les risques de non paiement et de change.

3-3-2-1 La prévention

Elle repose sur le suivi de la situation financière des clients grâce aux informations obtenues auprès des banques, les organismes spécialisés dans le renseignement des entreprises étrangères (services des renseignements sur les entreprises étrangères SREE) et elle se repose sur l'évaluation de la situation économique et politique du pays.

3-3-2-2 La couverture du risque par l'entreprise

L'entreprise doit faire le choix entre les différentes techniques et instruments de paiement, en fonction du risque encouru à leur utilisation et la situation bancaire du pays cible.

⁵⁹ JAQUE PAVEAU, *op.cit.*, p374

⁶⁰ SOPHI NIVOIX « l'évolution dans l'analyse du risque pays » *revue prospective et stratégie*, 2012, p105.

Chapitre II : L'internationalisation des entreprises

- Les instruments de paiement

-Le virement : est un ordre de l'acheteur pour sa banque de transfère une somme d'argent dans son compte à celui du vendeur.

-Le chèque : est un ordre écrite, de payer une somme à son destinataire.

-La lettre de change : le tireur donne l'ordre au tirer de payer à vu ou à une date indéterminée une somme à une tiers personne.

-Le billet à ordre : un écrite où une personne s'engage à payer une somme au bénéficière à une date déterminer.

- Les techniques de paiement

-L'encaissement simple : le règlement est effectué par l'acheteur avec les différents instruments de paiements.

-La remise documentaire : la banque (mandataire) doit recevoir les documents qui justifient les marchandises (connaissance, certificat d'origine) en contre partie d'un paiement.

-Le crédit documentaire : est un d'engagement d'une banque de payer un montant au vendeur en contre partie de la remise des documents conforme liée à la marchandes (les documents de transports).

3-3-3 La gestion du risque de change

La variabilité de la monnaie peut nuire à la rentabilité d'une opération commerciale.

Il existe des techniques internes et externes pour se couvrir contre le risque de change.

3-3-3-1 Les techniques internes à l'entreprise

-La compensation : c'est une couverture utilisée par les multinationales, il s'agit de régler un paiement en jouant avec les soldes entre la société mère et ses filiales.⁶¹

- Le termaillage : méthode qui consiste à accélérer ou à retarder, les délais de règlement des importations et des exportations.⁶²

-Le choix de monnaie de facturation : il consiste à l'entreprise exportatrice d'imposer une monnaie de règlement de son choix.

3-3-3-2 Les techniques externes de couverture

Ce sont des techniques où l'entreprise doit faire appel aux banques :

⁶¹www.memoireonline.com,consulté,03/06/2018 à 23 :39

⁶² YAICI FARID « précis de finance internationale » édition Enag, Alger, 2008, p114.

Chapitre II : L'internationalisation des entreprises

-La couverture a terme : elle consiste à échanger une devise contre une autre, elle protège contre les risques de la hausse de la devise pour l'acheteur et contre les risques de la baisse de la devise pour le vendeur.

-L'avance en devise : c'est une opération de prêt des devises d'une banque à une entreprise exportatrice.

- Les produits dérivés : (les options, les swaps, et les futures), ce sont des contrats à terme dérivé des actifs financier (sous-jacent) où sont négociés sur un marché financier et destinés à gérer les risques de change et le taux d'intérêt de la monnaie de facturation.

Conclusion :

La stratégie d'internationalisation est un processus qui exige des capacités d'anticipations, d'adaptations et de réactions, obligeant les entreprises à procéder à plusieurs démarches. Elles doivent effectuer un diagnostic export pour déterminer leurs forces et faiblesses sur leurs fonctions interne (production, finance, logistique) et déterminer leurs opportunités et menaces, en analysant leurs concurrents en terme d'innovation et de l'adaptation à la demande sur les marchés.

En suite, élaborer une analyse profonde des marchés ciblés selon trois formes d'étude de marché : l'étude d'exploration qui consiste à identifier l'intérêt commercial du marché. L'étude globale qui permet d'élaborer une politique commerciale adéquat au client et une étude ponctuelle destinée à analyser l'efficacité de cette politique.

Enfin, elles doivent maitriser les procédures de transports et connaitre les politiques douanières afin d'honorer leurs engagements en matières de délai et faire le choix entre les différentes techniques de paiements afin de finaliser la stratégies d'internationalisation en matière d'exportation et d'implantation qui consiste à se couvrir contre le risque de non paiement liés aux clients et la situation du pays ainsi que contre le risque de fluctuation des monnaies qui peut affecter la rentabilité de l'entreprise.

Chapitre III :

Les entreprises algériennes et leur potentiel à l'exportation

Chapitre III : Les entreprises algériennes et leur potentiel à L'exportation

Introduction :

L'Algérie est un pays qui a connu une colonisation de près de 132 ans, il a pris son indépendance le 5 juillet 1962 après une guerre contre le colonisateur français qui a duré 8 ans. Après le départ de ce dernier, l'économie algérienne s'est retrouvée dans un état déplorable et le pays n'avait aucune ressource et expérience à exploiter.

Pour sortir de cette situation, le pays a opté pour une économie planifiée qui s'est caractérisée par la nationalisation du secteur minier, des banques et des hydrocarbures ainsi que de la création des entreprises publiques (ENIEM, SONATRACH) où l'Etat serait le seul employeur.

Cependant, le choc pétrolier de 1986 a fait baisser les prix des hydrocarbures qui ont conduit à une dégradation de l'économie du pays et à l'échec de l'économie planifiée.

Au bord de la faillite, le pays n'avait pas d'autre choix que d'adopter le programme de l'FMI (le plan d'ajustement structurel PAS), qui s'est accompagné de plusieurs conditions telles que la libéralisation de l'économie, la privatisation des entreprises publiques et des banques en 1987, dans le but d'augmenter la productivité des entreprises publiques et les exportations hors hydrocarbure, mais cette libéralisation et ce désengagement de l'Etat ont causés le démantèlement du système productif et des licenciements massifs.

En 1994, le pays rentre dans une économie de marché où l'Etat aurait le rôle de régulateur uniquement. Dans ce système, la nation est confrontée à la libéralisation du commerce extérieur et à la liberté des prix. Vingt ans après son passage dans cette économie, l'Algérie demeure très peu industrialisée avec un secteur industriel constitué de petits services et commerces¹ et avec un secteur hydrocarbure qui domine sur ses échanges internationaux.

Dans ce dernier chapitre, on va tenter de déterminer si les entreprises algériennes ont la capacité de s'imposer sur les marchés étrangers. Dans la première section de ce chapitre, on va tenter d'identifier les politiques de développement des exportations de l'Algérie, dans la deuxième section on va analyser les exportations algériennes et déterminer les différents produits exportés par le pays et dans la troisième section on va tenter de ressortir les différentes entreprises algériennes qui exportent et leurs obstacles sur les marchés étrangers.

¹ www.ritiomo-org, consulté le 26/11/2017 à 23 :20.

Section 01 : La promotion des exportations hors hydrocarbures

L'Algérie a mis en place des politiques de promotion des exportations hors hydrocarbures afin de les dynamiser et les diversifier. Dans cette section, nous allons citer les différentes politiques de relance des exportations hors hydrocarbure en Algérie.

1-1 Les avantages fiscaux

1--1 Exonération d'impôt direct²

Exonération de l'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS) et suppression de la condition de réinvestissement de leurs bénéfices pour les opérations de vente destinées à l'exportation.

Exclusion de la base imposable de la taxe sur l'activité professionnelle TAP du chiffre d'affaire réalisé à l'exportation : le montant des opérations des ventes, de transport, de courtage portant sur des marchandises destinées directement à l'exportation n'est pas compris dans le chiffre d'affaire de la base de la TAP.

1-1-2 Exonération de la TVA³

Franchise de la TVA pour les importations destinées à être exportées ou réexportées ou à être incomposées dans un produit.

Restitution de la TVA pour les opérations d'exportation de la marchandise, de travaux, de services ou de livraison de produit pour les quels la franchise à l'achat est autorisée.

1-2 Le contrôle de change⁴

Le délai de rapatriement est fixé à 360 jours. Elle s'effectue :

50 du montant en dinars.

30 du montant en devise pour personne morale (l'entreprise).

20 du montant en devise pour l'exportateur.

² www. Vitamine dz.org.consulter le 06/12/2017 à 10 : 00

³ www.douane.gov.dz, consulté le 02/05/2018 à 00 :17

⁴ www.elmouwatin.dz, consulté le 02/05/2018 à 00 :35

1-3 Les régimes douaniers

La douane algérienne a procédé à un allègement de certaines procédures douanières, à travers des régimes douaniers, selon la loi N° 79-07 du 21 juillet 1979, qui a été modifiée et complétée par la loi n° 98-10 du 22 août 1998, ces régimes sont :

1-3-1 L'entrepôt des douanes

C'est un régime douanier qui permet aux exportateurs de placer leurs marchandises sous contrôle douanier dans des locaux appropriés en suspension des droits et taxes.

1-3-2 Admission temporaire

C'est un régime qui permet la suppression des droits de douane sur les marchandises importées destinées à être transformées et perfectionnées et en suite réexportées.

1-3-3 Réapprovisionnement en franchise

Ce régime consiste à accorder la franchise des droits et taxes à l'importation de marchandises identiques ou équivalentes à celles contenues ou utilisées dans la fabrication des produits exportés et qui ont fait l'objet lors de leur importation d'une mise à la consommation avec paiement des droits et taxes.⁵ Il permet aux entreprises bénéficiaires de répondre rapidement et favorablement à des commandes à l'étranger et assure la compétitivité du produit sur les marchés extérieurs en termes de coût.

1-3-4 Exportation temporaire

C'est un régime douanier qui permet l'exportation temporaire, sans application des mesures de prohibition à caractère économique de marchandises destinées à être réimportées dans un délai déterminé⁶, soit en état, soit après avoir subi une transformation, soit à une participation à une manifestation commerciale, soit pour étude ou analyse, soit pour teste ou essais.

1-4 Les accords d'associations commerciales

L'Algérie a participé à des accords commerciaux tels que la GZALE, accord avec l'UE et la Tunisie.

⁵ www.douane.gov.dz, consulté, le 01/06/2018 à 12 :53.

⁶ www.elmouwatin.dz, consulté, le 01/06/2018 à 01 :35.

1-4-1 Grandes zones arabes de libre échange (GZALE)

Est une convention établie par la ligue des Etats arabes est mise en vigueur le 13 septembre 1995. Son objectif est de permettre la libre circulation des échanges commerciaux entre les 18 pays arabe⁷, l'Algérie a adhéré à la GZALE en janvier 2009. Dans une période de 15 mois, le pays a connu un bilan négatif, les exportations en direction de la zone ont baissées de 50 sur la période et les importations en prévenance de la zone ont augmentées de 46 .⁸

1-4-2 Accord d'association entre l'Algérie et l'EU

Est un accord établi entre l'Algérie et les pays de l'Union Européenne en Espagne en 2002. Elle est représentés comme une coopération commerciale où le principal objectif de l'Algérie était de développer les exportations hors hydrocarbure, mais il s'avère que c'est un échec car après la mise en place de cet accord les importations en prévenance de l'Union sont passées de 8,2 milliards de dollars US en moyenne annuelle en 2002-2004 à 24,21 milliards de dollars US en 2011, soit une augmentation de près de 200 . Les exportations d'hydrocarbure vers l'Union européenne ont augmentées sur les quatre années de 140 , Alors que les exportations des produits manufacturés et les produits agricoles et alimentaires en 2010 n'ont augmentées que de 81 .⁹

1-4-3 Les accords commerciaux préférentiel entre l'Algérie et la Tunisie

C'est un accord, rentrée en vigueur le 1^{er} mars 2014 qui permet d'accorder des avantages fiscaux aux exportations et importations de ses deux pays.

1-5 Les organismes d'aide à l'export

L'Algérie a mit en place des organismes de promotion des exportations hors hydrocarbures.

⁷ www.commerce.gov.dz, consulté le 27/11/2017 à 09 :18

⁸ BOUZIDI NACHIDA « l'expérience algérienne de coopérations et d'intégration économique » mais 2010.

⁹Idem

1-5-1 L'agence de promotion des exportations (ALGEX)

C'est un organisme qui vise à promouvoir les exportations hors hydrocarbure et il est chargé¹⁰ :

- de la définition et de l'élaboration d'une stratégie de promotion du commerce extérieur.
- de la gestion des instruments de promotions des exportations hors hydrocarbures au bénéfice des entreprises exportatrices.
- L'analyse des marchés mondiaux et la réalisation d'étude prospective globale et sectorielle sur les marchés extérieurs.
- L'élaboration d'un rapport annuel d'évaluation sur la politique et les programmes d'exportation.
- La mise en place et la gestion de système d'information statistique sectorielle et globale sur le potentiel national à l'exportation et sur les marchés extérieurs.
- La mise en place d'un système de veille sur les marchés internationaux et leur impact sur les échanges commerciaux de l'Algérie.
- Elle travaille en étroite collaboration avec la SAFEX afin d'organiser des foires et expositions nationales et à l'internationales.

1-5-2 La société de foires et exportations SAFEX

La société Algérienne des foires et exportations est une entreprise publique issue de la transformation de l'objet social et de la dénomination de l'offre national des foires et exposition(ONAFEX), créée en 1971.¹¹ Elle a pour mission, l'organisation des foires et expositions au niveau national et international afin de promouvoir les exportations hors hydrocarbures, La mise en relation avec des clients étrangers, assister les entreprises dans les procédures à l'exportation, organiser des séminaires et conférences et éditer des revus et catalogues économiques et commerciaux.

1-5-3 L'assurance des exportations CAGEX

C'est une entreprise publique économique du type société par action, fondée par cinq banques et compagnie d'assurances algériennes (la banque national d'Algérie, crédit populaire d'Algérie, la banque extérieur d'Algérie, la banque de l'agriculture et du

¹⁰ www.algex.dz, consulté le 27/11/2017 à 11 :00.

¹¹ www.commerce.gov.dz consulté le 01/05/2018 à 16 :44

Chapitre III : Les entreprises algériennes et leur potentiel à L'exportation

développement rural, la banque de développement locale, la caisse nationale de Mutualité Agricole, la compagnie central de réassurance, la compagnie algérienne d'assurance et de réassurance, la Saa et la CAAT) détenant chacune 10 % de son capital, dont le montant est de 2 milliards de dinars.¹² Cet organisme a été crée en Algérie dans le but de couvrir l'exportateur contre les risques commerciaux, les risques politiques et non transfert de fond ainsi que des risques liée à la survenu des catastrophes naturel dans le pays de l'acheteur.

Elle propose aux exportateurs deux polices d'assurance : La police d'assurance qui couvre les risques commerciaux et politiques pour les exportateurs réguliers. La police individuelle est une politique qui couvre les risques commerciaux et politiques dans le cadre d'un seul contrat.¹³ Le taux de couverture est fixé à 80 % pour le risque commercial et 90 % pour le risque politique. L'indemnisation en cas de risque commercial pour les créances d'un montant inférieur à trois cent mille dinars est de deux mois. Cinq mois, pour les autres créances. Pour le risque politique est de six mois.

Le coût de la garantie est calculé par rapport au chiffre d'affaire assuré et la détermination de la prime est en fonction du volume du chiffre d'affaire à réaliser, qualité de l'acheteur, garantie de paiement retenus, durée du crédit, qualité du pays de l'acheteur.¹⁴

1-5-4 Un fond spécial de promotion des exportations (FSPE)

C'est un fond institué par la loi de finance de 1996, il est destiné à apporter un soutien financier aux exportateurs hors hydrocarbures dans leurs actions de promotion et placement de leurs produits sur les marchés extérieurs.¹⁵

Il permet de couvrir 80 % des frais de participation et les 20 % de location de stand et il permet aussi de rembourser les frais de transport international¹⁶ :

-80 % pour les dattes

-50 % pour les produits périssables agricoles à l'exception des dattes

-25 % autres produits

¹² www.cagex.dz, consulté le 01/05/2018 à 16 :50

¹³ docplayer.fr, consulté le 01/05/2018 à 18 :19

¹⁴ Idem

¹⁵ www.mincommerce.gov.dz, consulté le 05/12/2017 à 11 :00

¹⁶ www.algex.dz, consulté le 05/12/2017 à 11 :20

Chapitre III : Les entreprises algériennes et leur potentiel à L'exportation

Et pour les foires et exposition¹⁷ :

-50% en cas de participation individuelle

-80% en cas de participation collective

-100% en cas de participation exceptionnels ou se limitant à la mise en place d'un guichet fermé.

L'entreprise qui souhaite bénéficier de cet aide doit fournir un dossier :

De 9 pièces en cas de participation collective et individuel aux foires et expositions¹⁸ :

- Copie légalisée du registre de commerce
- Facture de transport
- Facture de location du stand
- Titre de transport
- Facture de transit et de manutention
- Facture des frais de publicité spécifique à la manifestation
- Liste des produits exposés
- Fiche technique de l'entreprise
- Chèque barré.

-De 7 pièces pour être en charge des surcoûts à l'exportation¹⁹ :

- Copie du registre de commerce et de l'identifiant fiscal
- Facture domiciliée
- Facture de transport
- Facture de transit
- Déclaration douanière
- Titre de transport
- Attestation bancaire de rapatriement de fonds
- Chèque barré

-Les dossiers doivent être fournis à l'organisme dans un délai maximum de 180 jours + 30 jours après la réalisation de l'opération d'exportation.

¹⁷ www.algex.dz, consulté le 05/12/2017 à 11 :20

¹⁸ www.commerce.gov.dz, consulté, le 22/03/2018 à 22 :03

¹⁹ www.caci.dz, consulté le 06/12/2017 à 9 ; 00

Chapitre III : Les entreprises algériennes et leur potentiel à L'exportation

1-5-5 La chambre algérienne de commerce et d'industrie (CACI)

La CACI a pour mission de fournir aux pouvoirs publics sur leur demande ou de sa propre initiative des avis, suggestions et des recommandations sur les questions et préoccupations sur les secteurs du commerce de l'industrie et des services.²⁰

Et dans le cadre du commerce international, elle a pour mission²¹ :

-D'émettre ou de certifier tous les documents, attestations et formulaires qui sont présentés et demandés par les agents économiques qui sont destinés à être utilisés principalement à l'étranger.

- De participer à l'organisation de toutes les rencontres et manifestations économiques en Algérie et à l'étranger(les foires, salons, missions commerciales) visent à promouvoir et à développer les activités économiques et des échanges commerciaux avec l'étranger.

-De proposer toute mesure tendant à faciliter et à promouvoir les opérations d'exportations des produits et services nationaux.

1-5-6 L'association nationale des exportations algériennes (ANEXAL)

ANEXAL est créée le 10 juin 2001, elle est une association régie par la loi n°90/31 du 24 décembre 1990.²² Elle dispose de trois organes : l'organe de délibération qui représente l'assemblée générale chargée d'adopter les statuts et les bilans d'activités ainsi que l'élection de l'organe de direction. L'organe de direction qui est composé de président, trois vice-président, trésorier général et 21 assesseurs pour une durée de trois ans. L'organe de consultation et d'assistance qui sont les commissions permanentes ou temporaire chargées d'étudier toutes les questions liées aux objectifs de l'association. Parmi ses objectifs sont²³:

-Rassembler et fédérer les exportations algériennes

-Défendre leurs intérêts matériels et moraux

-Participer à la définition d'une stratégie de promotion des exportations

-Assister et sensibiliser les opérations économiques

²⁰ www.caci.dz, consulté le 06/12/2017 à 9 : 00

²¹ www.commerce.gov.dz, consulté le 06/12/2017 à 9 :30

²² www.elmouwatin.dz, consulté le 02/05/2018 à 01 :35

²³ exportateur-algerie.org, consulté le 01/06/2018 à 17 :20

Chapitre III : Les entreprises algériennes et leur potentiel à L'exportation

- Promouvoir la recherche du partenariat à travers les réseaux d'information
- Animer les programmes de formation aux techniques des exportations
- Organiser et participer aux salons spécifique et manifestations économiques en Algérie et à l'étranger.
- Participer à la mise à niveau de l'outil de promotion en vue de développer la capacité d'exportation par notamment la recherche de meilleure solution logistique.
- Promouvoir l'échange d'expérience entre les adhérents.

Section 02 : Les exportations algériennes hors hydrocarbures

Dans cette section en va expliquer les changements des exportations hors hydrocarbures en Algérie ainsi que les différents produits exportés par le pays.

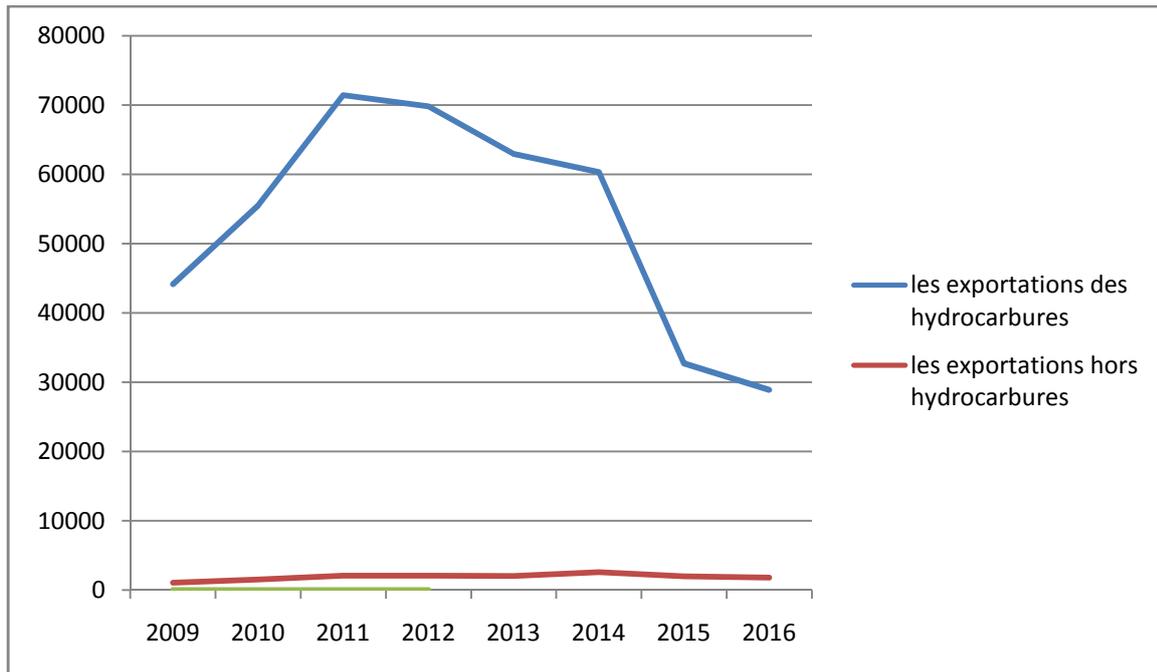
2-1 La tendance des exportations algériennes

Tableau N12 : les exportations algériennes entre 2009 et 2016

Valeur en millions de dollars US

Année	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Les exportations d'hydrocarbures	44128	55527	71427	69804	62960	60304	32699	27102
Les exportations hors hydrocarbure	1066	1526	2062	2062	2014	2582	1969	1781
Total des exportations	45194	57053	73489	71866	64974	62886	34668	28883

Figure 01 : La tendance des exportations algériennes entre 2009 et 2016



Les exportations d'hydrocarbures plus de la moitié du total des exportations, elles ont connus une hausse en 2009 avec 44128 millions de dollars US jusqu'à atteindre 71427 millions de dollars US en 2011, puis elles ont baissées en 2012 avec 69804 millions de dollars US jusqu'à elles arrivent à 27102 millions de dollars US en 2016. Cette tendance s'explique part la chute du prix du baril de pétrole à 60 dollars en 2012.

Les exportations hors hydrocarbures en connus une hausse en 2010 avec 1526 millions de dollars, jusqu'à stagné entre 2011 et 2012 avec 2062 millions de dollars US puis baissées jusqu'à arriver à 1781 millions de dollars US. Cette situation démontre une marginalisation de ce secteur.

2-2 Le bilan des exportations hors hydrocarbures

TableauN13 : Les statistiques des exportations hors hydrocarbures entre 2009 et 2016.

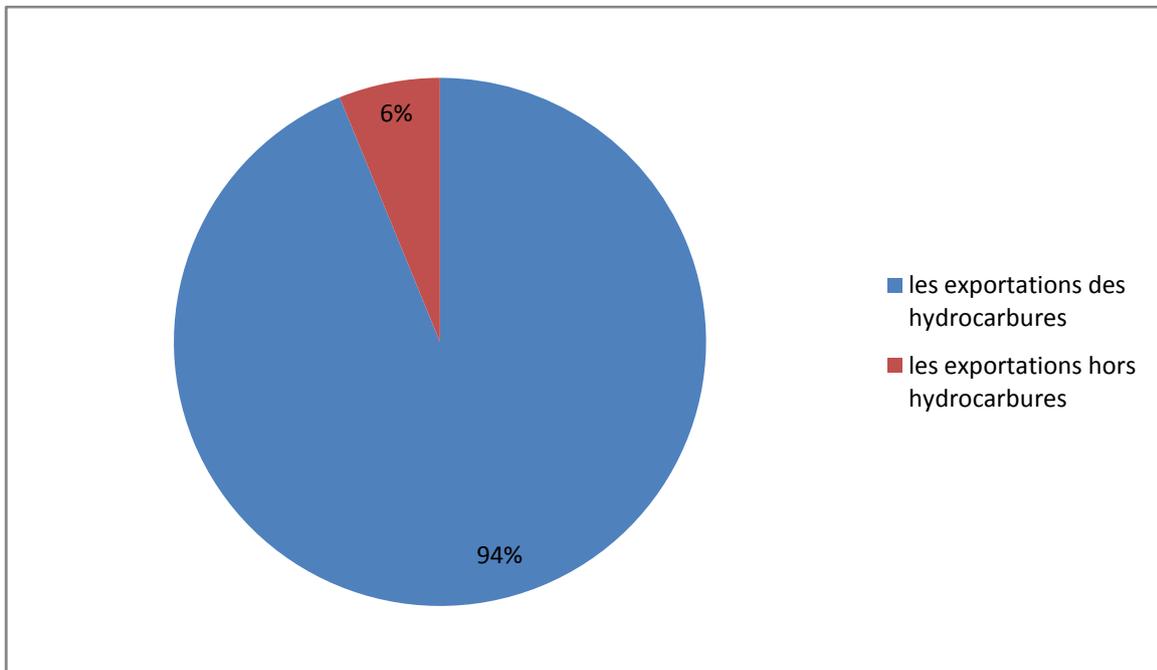
Désignation	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Part	Evolution
Alimentation	113	315	355	315	402	323	233	327	1,13	39,15
Energie et lubrifiants	44128	55527	71427	69804	62960	60304	32699	27102	93 ,84	-17,12
Produits bruts	170	94	161	168	109	109	106	84	0,29	-20,75

Chapitre III : Les entreprises algériennes et leur potentiel à L'exportation

Demi-produits	692	1056	1496	1527	1458	2121	1597	1299	4,50	-18,66
Biens d'équipements agricoles	-	1	-	1	-	2	1	-	-	-
Biens d'équipements industriels	42	30	35	32	28	16	19	53	0,18	178,95
Biens de consommations normales alimentaires	49	30	15	19	17	11	11	18	0,06	63,64
Total des exportations	45194	57053	73489	71866	64974	62886	34668	28883	100	-16,69

Source :CNIS (centre national sur l'information des douanes)

Figure N02 : les parts des exportations algériennes en 2016



Chapitre III : Les entreprises algériennes et leur potentiel à L'exportation

Les exportations d'hydrocarbures ont représentées l'essentiel des exportations de l'Algérie en 2016 avec une part de 93,84 % du volume globale des exportations, ils ont diminués de 17,12 % par rapport à 2015.

Les exportations hors hydrocarbures représentent seulement 6,16 % du volume globale des exportations soit l'équivalent selon CNIS de 1,78 milliards de dollars US et ont connus une baisse de 9,55 % par rapport à l'année 2015. Les groupes de produits exportés hors hydrocarbures sont :

Le groupe de bien alimentaire avec une part de 1,13 % soit l'équivalent de 327 millions de dollars US. Il a connus une augmentation en 2009 avec 113 millions de dollars jusqu'à atteindre 402 millions de dollars en 2013 et une légère baisse en 2014 avec 323 millions de dollars US jusqu'à augmenter en 2015 avec 233 millions de dollars US, cette situation est liée à l'exportation du sucre qui représente 18490,0 millions de dinars soit 0,4 % jusqu'à atteindre 25624,2 millions de dinars soit 0,8 %.

Les produits bruts avec une part de 0,29 %, soit en valeur absolu de 84 millions de dollars US, ils ont connus une augmentation importante en 2012 avec 168 millions de dollars US jusqu'à baisser en 2016 avec 84 millions de dollars US. Ce groupe de produit tient compte de l'évolution des exportations de phosphate qui représente 11855,6 millions de dinars jusqu'à baisser en 2016 avec 7870,5 millions de dinars.

Demi-produit avec une part de 4,5 %, soit l'équivalent de 1,3 milliards de dollars US. Il représente la part la plus élevée des exportations hors hydrocarbure car son principal produit (Solvants-Naphta) est issu de l'hydrocarbure.

Les biens d'équipements industriels et les biens de consommations non alimentaires avec des parts de 0,18 % et de 0,06 %. Ils représentent les parts les plus inférieures des exportations hors hydrocarbures et cela est liée à la faiblesse du tissu industriel de l'Algérie.

2-3 Les principaux produits exportés par l'Algérie et les dix entreprises exportatrices algériennes.

Les principaux produits hors hydrocarbure sont le sucre, les dattes du groupe de produit alimentaire en quantités de 476,49 milliers de tonnes et de 25,64 milliers de tonnes. Le phosphate, déchets et rebuts de papier du groupe des produits bruts en quantités de 1334 milliers de tonnes et 137,18 milliers de tonnes. Le solvants-Naphta, ammoniac, engrais de la

Chapitre III : Les entreprises algériennes et leur potentiel à L'exportation

famille des demi-produits avec des quantités de 816,9 milliers de tonnes, 1159,1 milliers de tonnes, 893,4 milliers de tonnes. Partie de machine de sondage ou de forage du groupe de bien d'équipement industrielle avec une quantité de 0,09 milliers de tonnes. Les articles d'emballage ou de transport du groupe biens de consommations non alimentaire en quantités de 0,07 milliers de tonnes.

Si l'on se réfère aux deux tableaux et aux quantités et valeurs des produits hors hydrocarbures, on constate que l'Algérie met sur les marchés étrangers en très grande quantité et valeur du sucre du groupe de bien alimentaire en quantité de 476,49 milliers de tonne et en valeurs 228,14 millions de dollars US, du solvants-naphta du groupe demi-produits en quantité de 814,9 milliers de tonnes soit une valeur de 1105,2 millions de dollars US , qui sont exportés part deux entreprises algériennes qui tiennent le monopole des exportations en Algérie , SONATRACH avec une part de 25,31 soit d'une valeur de 450,80 millions de dollars US. CEVITAL avec une part de 13,22 soit d'une valeur de 235,46 millions de dollars US.

Le tableau N14 : Les principaux produits exportés par l'Algérie selon les quantités en tonnes et leurs valeurs en dollars et en dinars.

Valeur en millions USD

Groupes	Les principaux produits	Quantité de milliers de tonnes	Valeur en millions USD	Valeur en millions DZD
Produits alimentaires	Sucre	476 ,49	228,14	18377,71
	Dattes	25,64	38,35	3089 ,37
	Eaux minéral et gazéifiées	25,99	15,43	1242,97
Produits bruts	Phosphates	1334	96	7730
	Déchets et rebuts de papiers	137,18	6,61	532,59
Demi-produits	Solvants-Naphta	814,9	1105,2	89029,4
	Ammoniac	1159,1	610,3	49161,9
	Engrais	893,4	312 ,3	25159,1
Biens	Partie de	0 ,09	2,95	238,0

Chapitre III : Les entreprises algériennes et leur potentiel à L'exportation

d'équipements industriels	machines de sondage ou de forage Fils et câbles électrique	0,69	2,40	193,4
Biens de consommations non alimentaires	-article d'emballage ou de transport plastiques -papiers et cartons	0,7 0,6	2,1 0,4	171,0 33,5

Source :www.ons.dz, consulté, le 09/05/2018 à 02 :00

Tableau N15 : Les dix premières entreprises exportatrice en 2016

Valeur Millions USD

Rang	wilaya	Entreprises	Produits	Valeur Millions USD	Part
1	Alger	SONATRACH	Solvants-Naphta Méthanol Benzène	450,80	25,31
2	Oran	SORFERT ALGERIE	Ammoniac Engrais	323,19	18,15
3	Oran	EL Sharika El Djazaira El Omani Lili Asmida	Engrais	288,71	16,21
4	Bejaia	CEVITAL	Sucre, Graisses et huiles végétales	235,46	13 ;22
5	Annaba	FERTIAL	Ammoniac	159 ;70	8,97
6	Tébessa	SOMIPHOS	PHOSPHATE	71,99	4,04
7	Alger	EL SEWEDY CABLES ALGERIA	Câbles et Conducteurs électriques	18,85	1,06
8	Blida	MEDITERANEAN FLOAT GLASS MFG	Verre plat et trempé	16,21	0 ;91

Chapitre III : Les entreprises algériennes et leur potentiel à L'exportation

9	Alger	SAMHA HOME APPLIANCE SPA	Machines à laver le linge, cartes intelligentes	14,25	0,81
10	Skikda	HELISON PRODUCTION	Hélium	11,37	0,64

Source : Agence de promotion des exportations (Algex)

Sections 03 : Les entreprises algériennes et leurs contraintes à l'exportation

Dans cette section nous allons déterminer quelles sont les différentes entreprises algériennes qui exportent ainsi que leurs différentes contraintes à l'exportation.

3-1 Les contraintes des entreprises algériennes à l'exportation

3-1-1 Les entreprises exportatrices algériennes qui se situe dans la wilaya d'Alger

Tableau N 16 : Les entreprises exportatrices qui se situent dans la Wilaya d'Alger, par secteur d'activité.

Valeur en millions USD

Secteur d'activité	Entreprise	Produit exportée	Part	Valeur en millions USD
Secteur de l'énergie	EL SEWEDY CABLE ALGERIA	Câbles et conducteur électrique	1,06	18,85
Secteur de l'électronique	-SAMHA HAME APPLIANCE SPA	-machine à laver le linge et les cartes intelligentes	0,81	14,35
	-BOMARE COMPANY	-téléviseurs	0,18	3,15
Secteur de l'agroalimentaire	-GROUPE BIMO	- Beurre de cacao	0,53	9,42

Chapitre III : Les entreprises algériennes et leur potentiel à L'exportation

	-FRUITAL	-Eaux minérales et gazéifiées	0,20	3,48
	-NOUVELLE CONSERVERIE ALGERIENNE	-Jus et mélange de jus	0,08	1,51
	-GOLDEN SEED	-Dattes	0,11	1,94
	-SOCOFLA	-Dattes	0,07	1,31
Secteur industrielle	-FERALGERIA	-Déchets et débris de piles et d'accumulateur.	0,21	3,70
De déchet et rebuts industrielle	-ALMADAR FOR PAPER	-Déchets et rebuts de papier ou cartons	0,19	3,39
	-BAKIR MUSTAPHA	-cendre et résidus contenant du zinc	0,11	1,90

Chapitre III : Les entreprises algériennes et leur potentiel à L'exportation

Industrie de cuire et peaux	-CUIRE PLEINS FLEURS	-Cuirs et peaux	0,16	2,87
	-TANNERIE MEGISSERIE MITIDJA	-Cuirs et peaux	0,10	1,17
	-TANNERIE MEGISSERIE KHENIFAR MESSA	-cuirs et peaux	0,07	1,20
industrie médico- chirurgicales	IMC	Appareils filtrant (dialyse du sang) Et le bicarbonate de sodium	0,12	2,08
Industrie pharmaceutique	SANOFI	Médicament	0,11	1,99

Source : Agence de promotion des exportations (Algex)

Grâce aux 50 premières entreprises exportatrices fournies par Algex, nous avons sélectionnés les entreprises qui se situent dans la Wilaya d'Alger et nous les avons soumises à un questionnaire. 08 entreprises ont acceptées de répondre.

- L'objectif de cet entretien est de pouvoir :

1-Déterminer les différentes approches et moyens utilisés par les entreprises pour placer leurs produits à l'étranger.

2- Les contraintes qu'elles rencontrent durant leur démarche d'exportation.

3- Cerner leurs besoins et leurs attentes en matière d'appui et de soutien dans leur démarche à l'international.

Chapitre III : Les entreprises algériennes et leur potentiel à L'exportation

3-1-2 Les huit entreprises qui ont acceptées l'entretien selon leurs secteurs d'activités.

- -le secteur agroalimentaire :

Il représente la deuxième industrie du pays .Il emploi près de 140000 salariés et contient 17000 entreprises industrielles avec 95 % géré par le secteur privé.

Tableau N17: Les chiffres des produits exportés du secteur agroalimentaire en millions de dollars.

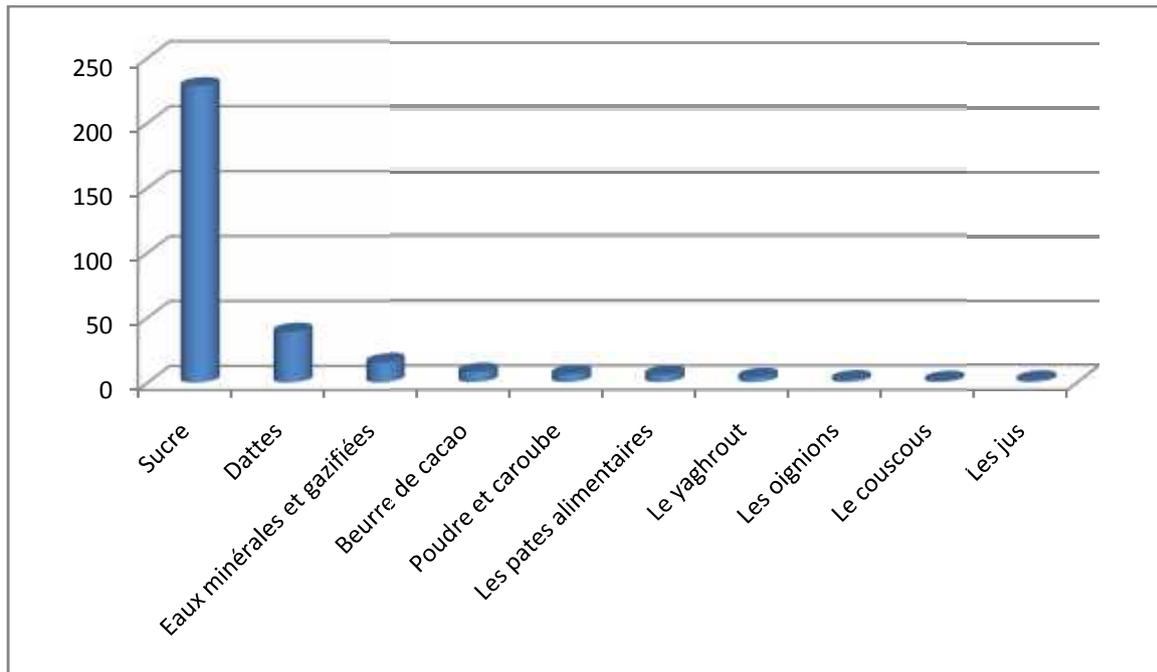
En millions USD

Les produits exportés	Millions de dollars
Sucre	228,14
Dattes	39
Eaux minérales et gazéifiées	15,4
Beurre de cacao	7,7
Poudre et caroube	6
Les pates alimentaires	5,6
Le yoghourt	3,8
Les oignons	2
Le couscous	1,5
Les jus	1,47

Source :L'agence de promotion des exportations (Algex)

L'Algérie possède un potentiel dans ce secteur, car il a fait augmenter les exportations du pays en 2010 estimés à 190,55 millions de dollars soit une valeur de 300 millions de Dollars. Ce montant est en grande partie le résultat des efforts du groupe CEVITAL qui a lui seul à exporté du sucre blanc pour une valeur dépassant les 200 millions de dollars.

Figure N03 : les produits exportés dans le secteur agroalimentaire



Dans ce secteur de l'agroalimentaire où l'Algérie n'exploite pas son potentiel, on a questionné trois entreprises :

-Nouvelle conserverie algériennes (NCA) :

Entreprise créée par SALAH OTHMANIE en 1966 avec un chiffre d'affaire de 4633431000 DA en 2011 et un capital de 849195000 DA, elle produit du jus sous la marque Rouïba.

Elle exporte du jus et un mélange de jus à destination de la Tunisie, Libye, France, Belgique, Angleterre et le Canada. Elle est classée 39^{ème} sur les 50 premières entreprises qui exportent avec une part de marché de 0,08 et d'une valeur de 1,51 millions de Dollars en 2016.

-FRUITAL :

FRUITAL est une entreprise qui était spécialisée dans la production de cannettes et de bouteilles en plastique à KHEMIS EL KHECHNA. En 1993 the Coca Cola company lui a accordé une licence pour la commercialisation et la production des boissons non alcoolisées de la marque Coca Cola et en 2006 le groupe Espagnol Equatorial Coca Cola Botting

Chapitre III : Les entreprises algériennes et leur potentiel à L'exportation

compagnie rentre dans l'actionnariat de la société FRUITAL SPA. Elle commercialise 45 références de produit sous la marque Coca Cola, Fanta, Sprite, Schweppes, Burn, Ranietc.

Elle exporte de l'eau minérale et gazéifiée d'une valeur de 3,48 millions de dollars soit d'une part de marché de 0,20 en 2016.

97 de sa production est destinée au marché national et les 3 restants sont destinées à l'exportation. En 2008, elle a réalisé 22 millions de dollars d'exportations vers une dizaine de pays d'Afrique et couvrir 72 de ses importations.

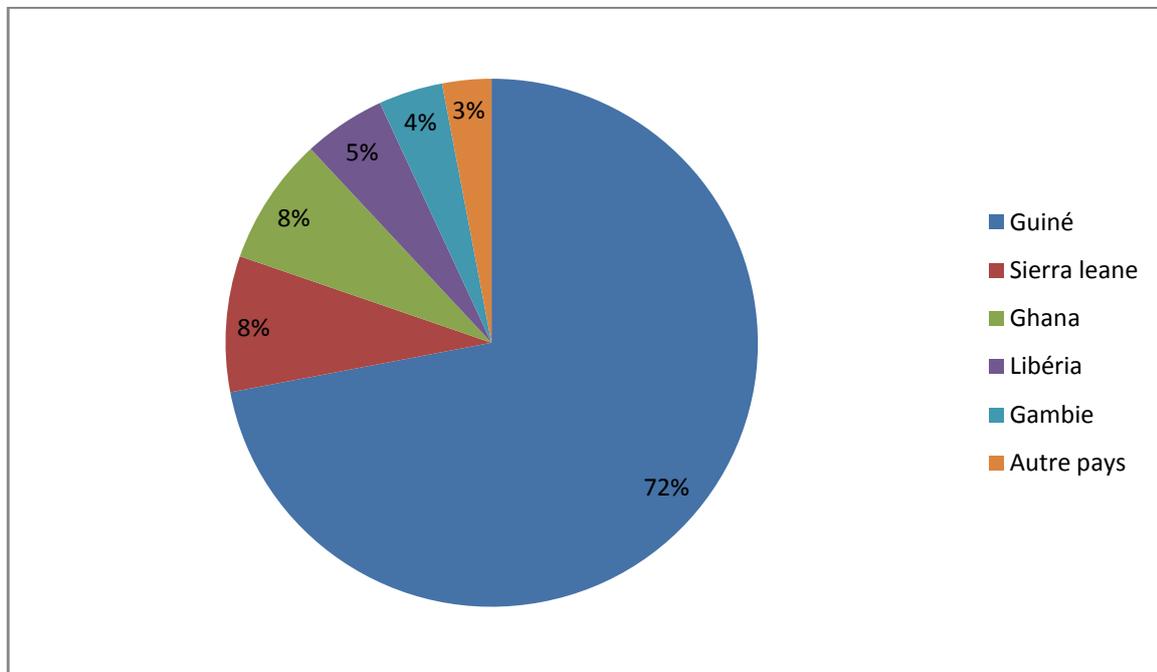
Tableau N18 : Les destinations des exportations de FRUITAL en 2016

Les parts en %

Les pays	les parts
Guinée	72
Sierra Leone	8,3
Ghana	7,8%
Liberia	5
Gambie	3,9
Autre pays	3

Source :L'agence de promotion des exportations (Algex).

Figure N04 : Les exportations de FRUITAL



Chapitre III : Les entreprises algériennes et leur potentiel à L'exportation

-Le groupe BIMO :

Fondé 1984 par AMAR HAMOUDI, entreprise spécialisée dans la production de chocolat, confiserie, biscuiterie et de cacao, avec un chiffre d'affaire de 11 milliards de dinars en 2014. Elle possède six filiales : SARL biscuiterie moderne, SARL biscuiterie du Maghreb, SARL chocolaterie BIMO, SARL cacao BIMO, SARL gaufretterie BIMO, SARL confiserie bulle d'Or. Elle exporte du beurre de cacao avec un chiffre d'affaire de 200 millions Euro et d'une valeur de 9,42 millions de dollars soit une part de marché de 0,53 .

Ces produits sont exportés vers L'Europe de l'Ouest, l'Europe de l'Est, le Canada, la Libye et le Sénégal et en Mauritanie.

Les trois entreprises (NCA, FRUITAL, le groupe BIMO) ont conquis le marché interne rapidement avec des produits diversifiés et elles expliquent que la demande est forte.

Sur le marché international leurs produits sont moins diversifiés, la NCA exporte 20 de sa production de jus et mélange de jus, FRUITAL exporte 3 de sa production d'eau minéral et gazéifiées et le groupe BIMO exporte 13 de sa production de beurre de cacao. Néanmoins, elles disent que leurs produits à l'international sont compétitifs et la NCA rajoute que les avantages tirés de ses exportations sont liés au marketing et de la confrontation à la concurrence international.

Leurs moyens de pénétration des marchés sont les manifestations commerciales (foires et salons) et moins les associations commerciales et la chambre de commerce internationale.

Elle ne cible pas de marché particulier mais répondent à des sollicitations suite à leur participation à des foires via leurs sites internet, la NCA et le groupe BIMO possèdent des sites internet : www.groupebimo.com, www.rouiba.comdz, qui informent sur les entreprise et qui donnent des informations très détaillées sur leurs produits. Cependant, l'entreprise FRUITAL qui possède un site ; www.emploiic.com n'est pas vraiment conçu pour informer sur ses produits et leur qualité.

Chapitre III : Les entreprises algériennes et leur potentiel à L'exportation

La NCA a acquis en 2003, une cannette en carton d'une contenance de 25cl baptisée Zoom.

- Le secteur électronique :

Le secteur électronique est dominé par les asiatiques. L'Algérie reste novice dans ce domaine, car elle présente un retard technologique. Nous avons interrogés deux entreprises dans ce secteur :

-SAMHA HOME APPLIANCE :

C'est une filiale du groupe CEVITAL, elle a créée un partenariat avec SAMSUNG jusqu'à 2015 où elle a été le seul distributeur de cette marque en Algérie.

Elle possède un système innovant « Eco Bubble » dont ses machines à laver sont équipées. Il permet d'enlever efficacement les détergents et les résidus laissés par les laves linges et il réduit de 70 la consommation d'énergie.

Elle exporte des machines à laver et des cartes intelligentes avec une part de marché de 0,81 et d'une valeur de 14,35 millions de dollars sous la marque Brant à destination de la France, Maroc, Egypte, Tunisie, Nigeria, Cote d'Ivoire, Soudan.

Elle ne possède aucun site internet qui peut nous renseigner sur l'entreprise et ses différents produits. Elle utilise les foires et exposition, association national et international et la chambre de commerce afin de pénétrer les marchés.

-BOMARE COMPANY :

C'est une entreprise fondé en 2001 par ALI BOUMEDIENNE avec un chiffre d'affaire de 55 millions de dollars en 2016, elle fabrique des produits électroniques (téléviseurs smart, récepteur satellitaires, tablettes et smart phone sous la marque STREAM SYSTEM. elle possède un département export et commence sont exportations de téléviseur smart incurvé en 2015 à destination de l'Espagne, Portugal, Grèce.

L'entreprise est très présente sur les réseaux sociaux via sa page face book « STREAM SYSTEM » elle est engager dans divers centre de recherche, notamment des universités tell que USTHB, Mouloud Mammeri, mais aussi des écoles tell que école de polytechnique, ES

Chapitre III : Les entreprises algériennes et leur potentiel à L'exportation

et CDTA (centre de développement), son moyen pour attirer les clients étrangers est son site internet www.bomarecompany.com.

Les deux entreprises disent que leurs produits sont compétitifs grâce à la qualité des matériaux utilisés et aux innovations qu'ils possèdent. Cependant, elles présentent des difficultés à former le personnel dans ce secteur d'activité (manque de personnel qualifiant).

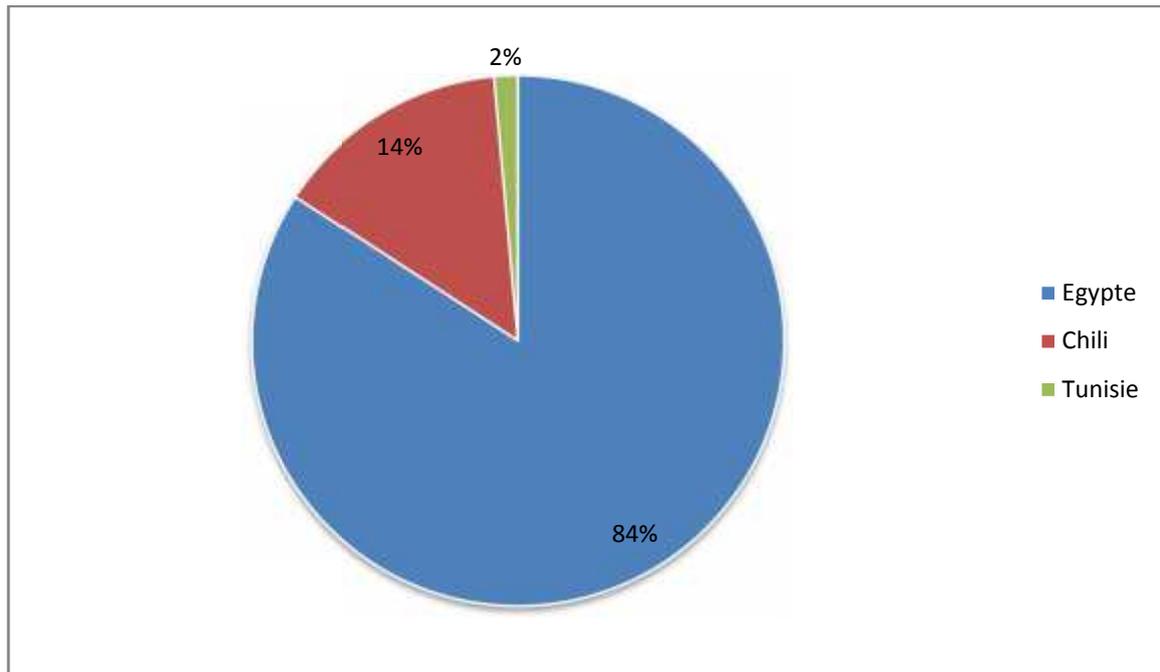
- Le Secteur de l'énergie :

-ELSEWED CABLES ALGERIA,

Est une entreprise fondée par le groupe ELSEWEDY ELECTRIC en 2006, elle fabrique des câbles et des conducteurs électrique, elle exporte à destination de l'Egypte avec une proportion de 82 , le Chili avec une part de 14 et la Tunisie avec une part de 4 .

Son moyen d'attiré les clients est leurs cite internet www.mode-in-algeria.com.

Figure N05 : les exportations de ELSEWEDY ELECTRIC



Chapitre III : Les entreprises algériennes et leur potentiel à L'exportation

- Le secteur de l'industrie de cuire et de peau :

Ce secteur est concurrencé par les importations massives ainsi qu'à des pratiques irrégulières.

On a interrogé deux entreprises dans ce secteur :

-CUIRE PLEINS FLEURS ;

Entreprise gérée par SMAIL CHEBOUDE avec un capital social de 359040000,00 DA

-TANNERIE MEGISSERIE

Société affiliée au groupe des industries du cuire (Leather industry), en 1966 avec un capital de 110000000DA.

Les deux entreprises exportent des peaux et cuirs qui ont subi un traitement minimal mais aucun article en cuir. Elle subit des contraintes liées au manque de la matière première (peau) pour la fabrication du cuir, car elle est soumise à des pratiques frauduleuses, ainsi qu'à la difficulté de former le personnel dans le domaine de l'industrie du cuir.

Dans cette enquête, on a constaté que les entreprises exportatrices algériennes font face à deux types de contraintes :

-Les contraintes internes liées à la difficulté d'accès aux ressources et compétences requises à l'export ainsi qu'à un manque de pratique managériale dans le domaine de l'internationalisation.

-les contraintes externes liées au cadre institutionnel inadapté et à l'incapacité des politiques publiques de satisfaire les exigences des entreprises exportatrices.

La démarche d'exportation pour les huit entreprises est semée d'obstacles et les barrières les plus fréquentes sont :

1-la lourdeur administrative ; les entreprises dénoncent les délais très longs et des dossiers à fournir toujours lourds et complexes afin d'effectuer une opération à l'international. Exemple : la complexité des dossiers à fournir pour les matières premières et biens d'équipement qui sont soumis à une franchise.

Chapitre III : Les entreprises algériennes et leur potentiel à L'exportation

2-les délais de dédouanement sont jugés très longs, ce qui entraîne des coûts supplémentaires et les difficultés des entreprises à maintenir leur délai.

3-l'accompagnement bancaire et financiers des exportateurs est jugé incomplet et défaillant durant les phases de financement de l'exportation et de gestion des risques de devise.

4-Dans le domaine du transport et la logistique , plusieurs blocages tels que le manque de matériel pour le déchargement en particulier pour la manutention des conteneurs (les grues portiques), manque d'entrepôt , camions et conteneurs frigorifique....etc.

Pour le transport, l'insuffisance du transport maritime ce qui engendre des surcoûts au fret et même le transport aérien cause d'important retard de vol, car il est monopolisé par air Algérie.

Cette catégorie de barrières que nous voulons comprendre mieux, de ce fait on na mené une enquête prés de ses huit entreprises par le biais d'un questionnaire.

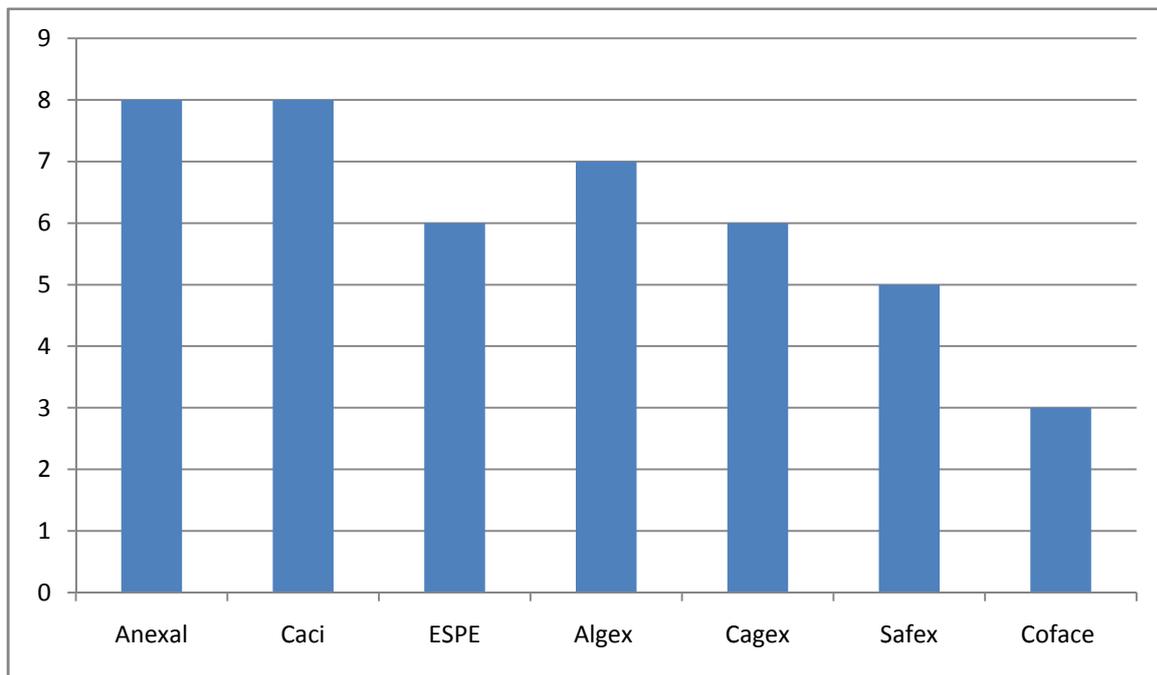
3-1-3 L'analyse des résultats

Les questions correspondent aux conditions d'exportation des entreprises mettent en lumière les éléments suivants :

3-1-3-1 La non performance des institutions d'accompagnement à l'export

Les huit entreprises de notre échantillon ont cités au moins cinq organismes capable de les accompagner dans leur démarche à l'export. Toutefois dans la pratique en matière d'appui sur les marchés étrangers, elle demeure faible. D'ailleurs, elles ne sont pas régulièrement sollicitées par les exportateurs.

Figure N06 : le nombre d'entreprises qui sollicite les organismes d'appui à l'export sur les huit interrogées.



Les entreprises interrogées sur la qualité des prestations et services fournis par les organismes d'appui, concernant la Safex, les cinq entreprises ayant déjà bénéficiée des services de la safex dans le cadre d'une participation aux foires et expositions ne sont pas satisfait, car elles évoquent l'emplacement des stands qui sont mal choisi, l'absence de salon spécialisé, des difficultés de gestion et d'organisation à l'intérieur de cet organisme.

Les six entreprises qui ont recouru au FSPE, reprochent à se dernier les délais de remboursement jugés très long et elles dénoncent le dossier à fournir pour bénéficier de cet aide trop lourd qui est composer de 9 et 7 pièces ce qui dissuade certaines d'entre elles d'y recourir. Les sept entreprises qui sollicitent Algex et la chambre de commerce (Caci) ont souligné qu'elles ne fournissent pas des informations répondant à leurs besoins sur les marchés étranger et qu'Algex manque de moyens humains et matériels afin de mener à bien sa mission en matière d'accompagnement à l'export.

Les six entreprises sur les huit qui ont déjà recouru à la Cagex pour ce prémunir contre les risques à l'export, trouvent le taux de la prime de 90 est trop excessif et qu'elle ne couvre pas les risques qui touche leurs marchandises mais seulement le risque politique et le risque de nom paiement. La plupart de ces entreprises n'accorde plus de crédits à leurs clients à l'étranger, donc l'assurance crédit à l'export ne leur rapporte aucun avantage.

3-1-3-2 La faiblesse des politiques de soutien d'accompagnement à l'export

Notre échantillon d'entreprise souligne des insatisfactions à l'égard des mesures de soutien à l'export :

Cinq entreprises sur les huit qui ont recouru au FSPE afin de bénéficier de la prise en charge à hauteur de 80 de frais de participations au manifestation inscrite dans le programme de participation officielle à titre collectif de l'Algérie sont insatisfaites .

Les six entreprises ont déclarées qu'elles ont déjà bénéficiées de la prise en charge d'une partie du coût de transport (50 pour certaines et 25 pour d'autres) mais elles s'avèrent non satisfaite de cet aide.

Elles ont aussi bénéficié de la mesure portant sur la prolongation des délais de rapatriement sur la prolongation de 120 jours à 180 jours et à 360 jours mais elles restent insatisfaites.

Les entreprises de l'industrie du cuire ne bénéficie pas d'aide de FSPE car elles exportent aucun article en cuir.

Aucune de ses entreprises n'ont cités l'assouplissement des procédures de la récupération de certaines TVA (TVA sur les inputs entrant dans la fabrication des produits destinés à l'exportation).

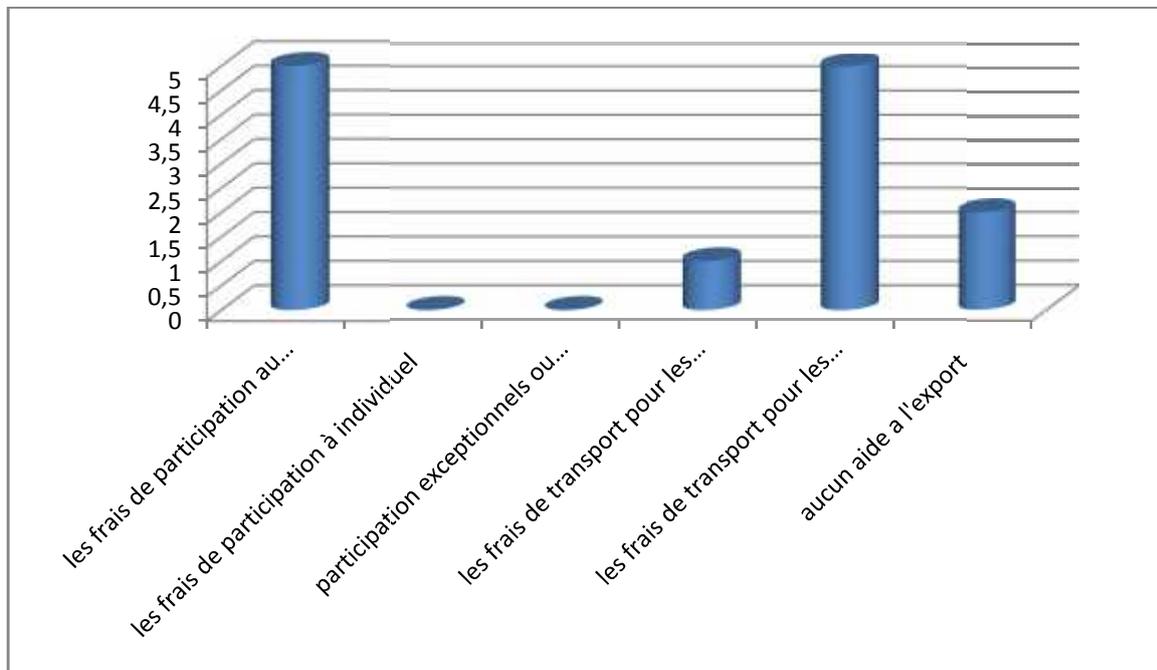
Les banques restent absentes dans l'accompagnement des entreprises à l'international et aucun système de financement favorable n'est dédié aux entreprises exportatrices.

Chapitre III : Les entreprises algériennes et leur potentiel à L'exportation

Tableau N19 : Le nombre d'entreprises qui bénéficient du remboursement des frais de transport et des frais de participation aux manifestations.

Le nombre d'entreprises	Les types d'aide
5	80% de frais de participation aux manifestations à titre collectif
1	50% de frais de transport pour les produits périssable
5	25% pour les autres produits
0	50% de frais de participation à titre individuel
0	100% en cas de participation exceptionnels ou guichet fermé.
2	Aucun aide du fond spécial de promotion des exportations.

Figure N07 : les différents aides à l'export accordé par le FSPE aux entreprises interrogées.



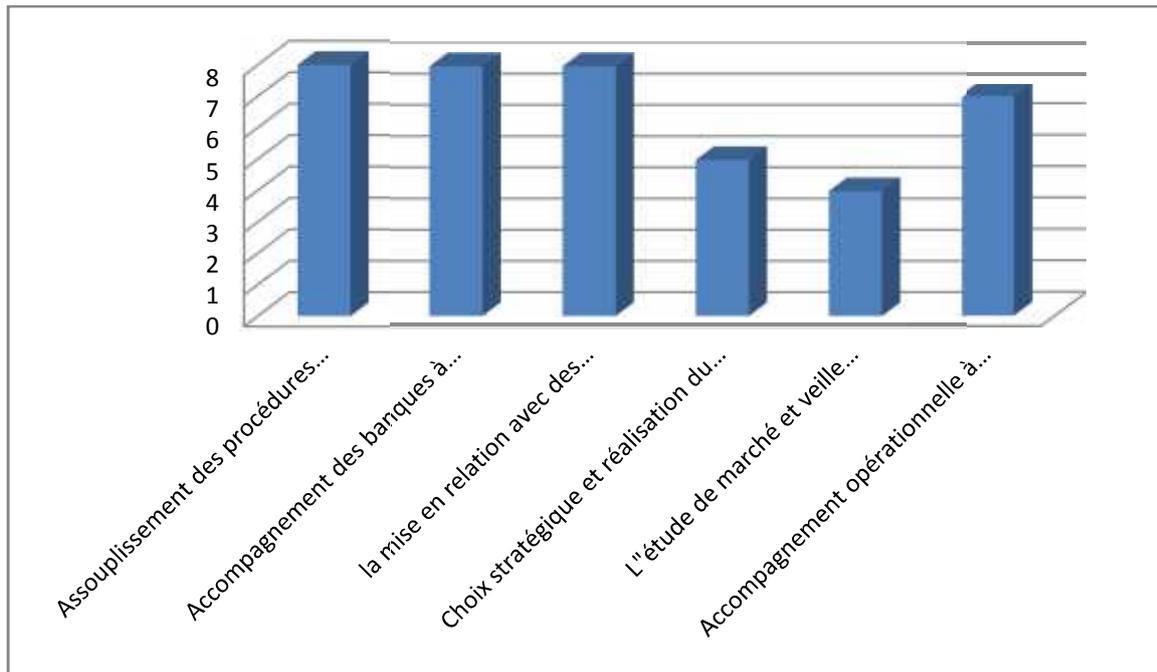
Chapitre III : Les entreprises algériennes et leur potentiel à L'exportation

3-1-3-3 Les attentes des entreprises exportatrices à l'égard de l'Etat

Tableau N 20 : Les attentes des huit entreprises interrogées

Les attentes	Le nombre d'entreprise
1-Assouplissement des procédures administratives	8 entreprises
2-Accompagnement des banques à l'étranger	8 entreprises
3-la mise en relations avec des partenaires étrangers	8 entreprises
4-choix stratégique et réalisation du diagnostic à l'export	5 entreprises
5-L'Etude de marché et veille commercial	4 entreprises
6-accompagnement opérationnelle à la prospection à l'export	4 entreprises

Figure N08 : Les attentes des entreprises à l'égard de l'Etat



-Huit entreprises demandent un assouplissement des procédures administratives, dans toutes leurs démarches d'exportation mais essentiellement au niveau de la douane.

- Huit entreprises veulent un développement relationnel avec les banques afin de bénéficier de leur accompagnement sur les marchés internationaux.

- Huit entreprises réclament la mise en contact avec des partenaires étrangers.

-Cinq entreprises demandent une assistance en matière de réalisation du diagnostic à l'export et l'élaboration d'une stratégie commerciale.

-Quatre entreprises veulent la réalisation des études de marché et le développement de la veille commerciale ainsi qu'un appui à la démarche de prospection des marchés étrangers.

Conclusion

Cette étude nous a permis de confirmer que les entreprises exportatrices interrogées sont on manque d'expérience en matière de stratégie à international et cela réside sur les nombreuses défaillances et l'inadaptation des aides mises à leur disposition. En effet, les huit entreprises affirment que le dispositif public est loin d'être opérationnel, car il est soumis à la bureaucratie et à la complexité des procédures.

Il est important que les pouvoirs public mettent en place un dispositif pour faciliter les opérations commerciales en terme de délai et de coût de transaction des exportations et mettre en place un système de veille à l'international dans tous les domaines : stratégique, commercial, concurrentielle, technologique afin d'informer les entreprises sur les marchés qu'elles visent.

Les exportations hors hydrocarbure en Algérie ne représentent que 6 des exportations. Le pays exporte principalement des produits bruts et des demi-produits issus des hydrocarbures.

Malgré les efforts fournis par le pays (les organismes de promotion des exportations, les avantages fiscaux et adhésion aux différents accords commerciaux), la participation des hydrocarbures dans le PIB reste élevée avec une part de 93,84 du volume des exportations en 2016.

Cette situation est le résultat d'une appréhension car les entreprises algériennes redoutent les obstacles qu'elles pourraient rencontrer dans la démarche d'exportation, il s'agit des contraintes interne liée à leur absence d'organisation et de stratégie internationale engendrée par l'inexistence de la concurrence sur le marché local ainsi qu'à des contraintes externe lié a l'environnement institutionnel et organisationnel de l'Algérie ; il s'agit de lourdeur administrative pour effectuer une opération à l'international , de la déficience des ports commerciaux et du transport algérien dans leur manque de place ainsi que leur manque de matérielle de manutention et de stockage , causent un retard et des dommages de marchandises , des limites de l'encadrement financiers et bancaires liée à la difficulté de transférer les devises , de la difficulté d'obtenir l'autorisation de crédit à l'exportation. Cette inadaptation des environnements externe et interne des entreprises algériennes est provoquée par la négligence et l'absence de soutien de l'Etat sur les marchés étrangers.

Conclusion générale

La compétitivité représente l'aptitude à défier la concurrence. Il existe une différence entre la compétitivité des nations et celle des entreprises : la compétitivité d'une nation représente sa capacité à attirer des activités sur son territoire alors que la compétitivité des entreprises est la capacité de cette dernière à s'imposer sur un marché en termes de prix, de coût et de qualité des produits. Elle se détermine à travers trois facteurs :- la productivité qui permet de mesurer la capacité de production d'une entreprise car cette dernière, doit produire en quantité suffisante, dans le délai prévu et à moindre coût afin de bénéficier d'un avantage concurrentiel prix.

- L'innovation, il s'agit soit d'un savoir faire, soit d'une technologie que l'entreprise aurait acquise et qui doit être difficilement imitables par les concurrents.
- Les politiques économiques et monétaires de l'Etat qui sont représentées comme des amplificateurs de cette compétitivité, il s'agit du contrôle de taux de change, de création de pôles de compétitivité, de subventions des exportationsetc.

En effet, être compétitif revient à posséder un avantage concurrentiel (qualité et prix), ces derniers sont déterminés grâce à une analyse de la chaîne de valeur d'une entreprise.

La chaîne de valeur représente les différentes activités créatrices de valeur d'une entreprise et elles regroupent les étapes de conception d'un produit final. Avec l'ouverture des marchés et la montée en puissance des entreprises international et multinational, cette chaîne de valeur c'est fragmenter dans différent pays en fonction de leur avantage de localisation, cela signifie que les différentes activités de cette derniers regroupent les opérations de conception, de logistique, de production et de services nécessaire à la fabrication d'un produit final sont répartis dans un très grand nombre de pays. Par ailleurs, la valeur créée dans chaque pays est la différence entre ce qu'il importe et ce qu'il réexporte après enrichissement de nouvelle technologie (composant de produit) ou nouveaux services. La valeur totale du produit est donc la somme de toutes ces valeurs ajoutées dans chacun des pays.

Afin d'être compétitive à l'international, l'entreprise doit suivre une stratégie d'internationalisation qui débute de l'étude de marché ensuite par Les opérations d'acheminement du produits et se termine par les instruments de financement et les techniques de gestion des risques de paiement.

Suite aux travaux de nos recherches, on a constaté que la présence de l'Algérie à l'international se limite aux exportations hydrocarbures à 95 , les produits hors hydrocarbure

ne représente que 6 % des exportations, le pays exporte des demi-produits et des produits issus de l'hydrocarbure.

L'internationalisation des entreprises algériennes reste une stratégie peu exploitée par celles-ci car elle se heurte à des contraintes internes qui sont les difficultés d'accès aux ressources et compétence d'une stratégie d'internationalisation. Cela est lié à une défaillance des organismes de promotion des exportations (Algex et Safex) qui ne possèdent pas les ressources humaines et matérielles afin de fournir des informations sur les marchés étrangers.

Elles se heurtent à des contraintes externes qui sont des obstacles à l'exportation, il s'agit de lourdeur administrative durant tout le processus d'exportation, la difficulté à récupérer les devises et les taxes. Ces obstacles sont liés à la faiblesse des politiques de soutien à l'export et à la non présence des banques durant les opérations d'exportations et à l'étranger. Cet environnement non performant agit négativement sur les entreprises algériennes de deux façons : en premier lieu, il réduit leur efficacité et donc leur compétitivité et en deuxième lieu, il contribue à créer des barrières à l'entrée dans leurs activités en augmentant leur incertitude à l'exportation.

Les références bibliographiques

Les ouvrages et dictionnaires

1. BAGHDAD CHAIB « les firmes multinationales » édition moha, Alger, 2014.
2. BEITONE ALAIN « dictionnaire de science économique » 3^e édition Mehdi, Alger, 2013.
3. BELAID MC « le management » édition pages bleues, Alger, 2009.
4. CHEVALIER DENIS « transport à l'international » 4^e édition Foucher, Paris, 2009.
5. CROUE CHARLES « Marketing international » édition de Boeck, Bruxelles, 1994.
6. DEVERA BRIGITTE « les clés du Marketing international » édition le Génie des glaciers, France, 2013.
7. DEVESA BRIGITTE « les clés du Marketing international » édition dunod, Paris, 2008.
8. DUCREUX JEAN MARIE « stratégie, les clés du succès concurrentiel » édition organisation, Paris, 2004.
9. GUENDOZI BRAHIM « relation économique international » édition elmaarifa, Alger, 2008.
10. JOLY BRUNO « Marketing stratégique » édition de Boeck, Bruxelles, 2009.
11. JOSEST PIERRE « mondialisation et internationalisation des PME » édition a trois rivières, Paris, 2011.
12. KOTLER .PHILIPPE « Marketing management » Pearson éducation, Paris, 2006.
13. LEGENDE GHISLAINE « management des opérations international » 7^e édition dunod, Paris, 2005.
14. LEROYE FREDERIC « management stratégique de la concurrence » édition, dunod, Paris, 2009.
15. MRIER OLIVIER « entreprise multinational, stratégie, restructuration, gouvernance » édition dunod, Paris, 2005.
16. MUCCHIELLI JEAN –LOUIS « relations économique international » 4^e édition hachette supérieur, Paris, 2005.
17. OLLIVEIR ALAIN « le marketing international » édition actualisée, France, 1990.

18. PASCO CORINNE « Marketing international » édition dunod, Paris, 2008.
19. PASCO CORRINNE « commerce international » 4^e édition, dunod, Paris, 2002.
20. PASCO CORRINNE « Marketing international » 3^e édition, Paris, 2000.
21. PAVEAU JAQUE « pratique du commerce international » 18^e édition, Foucher, Paris, 2003.
22. PAVEAU JAQUE « pratique du commerce international » 24^e édition, Foucher, Paris, 2013.
23. PORTER MICHELLE « l'avantage concurrentiel des nations » édition, dunod, Paris, 2001.
24. YAICI FARID « précis de finance internationale » édition enag , Alger ,2008.

Les mémoires et thèses

1. BELKASSEM ZERFA « la compétitivité des entreprises algériennes » mémoire en vue de l'obtention d'un diplôme de magister en management, université d'Oran, 2013-2014.
2. CHERROU KAHINA « la compétitivité dans le cadre de la mondialisation » mémoire en vue de l'obtention d'un diplôme de magister en économie et finance internationale, 2013-2014.
3. DOUADI LILIA « l'internationalisation des entreprises et la stratégie marketing » thèse de doctorat en science économie, université de TIZI OUZOU, 2014-2015.
4. LEFGOUM SAMIA « quelle stratégie pour les entreprises algériennes dans le cadre des exportations hors hydrocarbure ? » mémoire en vue de l'obtention d'un diplôme magister en management, l'université de TIZI OUZOU, 2009-2010.

Les revues et documents économiques

1. BEINAYNE ALAIN « stratégie de l'entreprise compétitive » revue d'économie industrielle ,1980.
2. BOUZIDI NACHIDA « l'expérience algérienne de coopération et d'intégration économique » revue économique, 2010.
3. COURBIS RAYMOND « compétitivité et croissance en économie concurrente » revue économique, 1977.
4. Mr CHIMERE « la matrice BCG » document économique sur les fondements du marketing stratégique, 2008.

5.FALISE MARINE « l'internationalisation mercantile : une approche spécifique au PME » 12^{ème} congrès international francophone en entrepreneuriat et PME ,2014.

6. LEHUNCHE YAN « l'avantage concurrentiel »,organisation et système d'information ,2001.

7.MOUYRIN REYMOND « concurrence multipoints » revue d'institut d'administration des entreprises, Aix Provence, 2005.

8.NIVOIX SOPHI « l'évolution dans l'analyse du risque pays » revue prospective et stratégie ,2012.

9.SAUL SAMIR « la Coface : les opérations avec garantie de l'Etat au risque pays » revue les cahiers IRICE, 2010.

10.ST-PIERE JOSSE « mondialisation et PME : l'internationalisation des activités comme solution » document de réflexion ,2009.

11.TMBEAU XAVIER « la compétitivité ouvre la voie de la réflexion » revue de l'OFCE ,2013.

La webographie

1. blog. Voloyy .org / strategie – generique de porter

2. dts- banque, nursit .com

3. blog de cours –dts –mue .over –blog .com

4. Om. ciheam .org

5. Public.intenligne.net

6. www.alternatives-économique.fr

7. www.cepod.gouv.sn

8.www.ipemed.coop.

9. www.ecoint.hec.vlg.ac.be/cours/E/1500.pdf

10. www .glossaire .international .com.

11. www. Trait .union .info

12. www. Marketing –étudiant .fr

13. www. cafedela bourse .com

14. www. Intellego .fr

15. [www .succès .Marketing . com](http://www.succès.Marketing.com)
16. [www. Hrimage .com](http://www.Hrimage.com)
17. [www. actionnation. Com.](http://www.actionnation.Com)
18. [www. Rachat du credit .com](http://www.Rachat du credit .com)
19. [le.economiste .com](http://le.economiste.com)
20. [www .12 manager .com.](http://www.12manager.com)
21. [www. mafaf .net](http://www.mafaf.net)
22. www.ONS.dz
23. [www .toupie .org](http://www.toupie.org)
24. [www. K lubre pa .fr](http://www.Klubrepa.fr)
25. [www. Pole-eau .com](http://www.Pole-eau.com)
26. [www,2, oclyon .fr](http://www.2oclyon.fr)
27. [www. Performance zoom . com](http://www.Performancezoom.com)
28. [www. Mémoire online .com 12/08/02-Marketing .com facteur de compétitivité .html](http://www.Mémoireonline.com/12/08/02-Marketing.comfacteurdecompétitivité.html)
29. [www. petite –entreprise .net](http://www.petite-entreprise.net)
30. [www. Lcl . com](http://www.Lcl.com)
31. [www. Economie .gouv .fr](http://www.Economie.gouv.fr)
32. [www. Mémoire onlin .com /11/13/7673 m-la –politque de –prix – de la société du cameron –d 12-html.](http://www.Mémoireonlin.com/11/13/7673m-la-politique-de-prix-de-lasociétéducamerond-12.html)
33. www.surfeco21.com
34. [www. Marketing –community .fr](http://www.Marketing-community.fr)
35. [www. Academia .edu](http://www.Academia.edu)
36. [www. Ritromo.org](http://www.Ritromo.org)
37. [www. Commerce .gov .dz](http://www.Commerce.gov.dz)
38. [www. Algex.dz](http://www.Algex.dz)
39. m-elhadi.over-blog.com
40. www.elmouwatin.dz

41. exportateur-algérie.org

42. www.logistiqueconseil.org

ANNEXES

La liste des annexes

1-Le bilan du commerce extérieur entre 2009 et 2016.....	148
2- Les exportations hors hydrocarbures par groupe d'utilisation en 2014.....	149
3- Liste des 50 premiers exportateurs algériens de produit hors hydrocarbure.	153
4-Le questionnaire de l'enquête.....	154
5-L'évolution des exportations de marchandises selon la branche d'activité....	155

La liste des illustrations

- **La liste des tableaux :**

Tableau N°01 : le nombre d'heure de travail nécessaire à la fabrication d'une unité de bien.....	14
Tableau N°02 : le nombre d'unité de travail nécessaire à la production de deux biens (vin et le drap).....	15
Tableau N°03 : La matrice des stratégies générique de porter.....	33
Tableau N°04 : les différentes approches managériales des entreprises internationales.....	61
Tableau N°05 : la matrice SWOT.....	67
Tableau N°06 : la matrice DEL.....	69
Tableau N°07 : la matrice de MCKINSEY.....	70
Tableau N°08 : la matrice du diagnostic export.....	74
Tableau N°09 : les avantages et inconvénients des acteurs d'une étude de marché.....	79
Tableau N°10 : les formes d'exportation contrôlée.....	89
Tableau N°11 : les incoterm de 2000.....	93
Tableau N°12 : Les exportations algériennes entre 2009 et 2016.....	116
Tableau N°13 : les statistiques hors hydrocarbures entre 2009 et 2016..	117
Tableau N°14 : Les principaux produits exportés par l'Algérie.....	120
Tableau N°15 : Les dix premières entreprises exportatrices en Algérie.	121
Tableau N°16 : Les entreprises exportatrices qui se situent dans la wilaya d'Alger.....	122
Tableau N°17 : Les chiffres des produits exportés du secteur agro-alimentaire.....	125

Tableau N °18 : Les destinations des exportations de FRUITAL	127
Tableau N°19 : Le nombre d'entreprises bénéficient du remboursement des frais de transport et de participation aux manifestations.....	135
Tableau N°20 :Les attentes des entreprises à l'égard de l'Etat.....	136

- **La liste les schémas et figures**

Schéma N°01 : Les cinq forces de l'avantage concurrentiel de Porter....	28
Schéma N°02 : Les différentes activités de la chaine de valeur.....	38
Schéma N°03 : Les trois dimensions de l'internationalisation.....	59
Schéma N°04 : La matrice de BCG.....	68
Schéma N°05 : Les quatre composants de marketing mix.....	83
Figure N°01 : La tendance des exportations algériennes entre 2009 et 2016.....	117
Figure N°02 : Les parts des exportations en 2016.....	118
Figure N°03 : Les produits exportés dans le secteur agroalimentaire...	126
Figure N°04 :Les exportations de FRUITAL.....	127
Figure N°05 : Les exportations de ELESEWED CABLES ALGERIA.	132
Figure N° 06 : Le nombre d'entreprise sollicitent les organismes d'appui à l'export.....	133
Figure N°07 : Les différents aides à l'export accordé par le FSPE.....	136
Figure N° 08 : Les attentes des entreprises à l'égard de l'Etat.....	137

La table des matières

Introduction générale	9
Chapitre I : Le commerce international et la compétitivité des entreprises	11
Introduction :	12
Section 01 : Le commerce international et la compétitivité des entreprises	13
1-1 Cadre théorique du commerce international.....	13
1-1-1 L'approche classique.....	13
1-1-1-1 L'avantage absolu d'Adam Smith.....	14
1-1-1-2 L'avantage comparatif de David Ricardo.....	14
1-1-1-3 John Stuart Mill.....	15
1-1-2 Les modèles néoclassiques.....	16
1-1-2-1 Le modèle de Heckscher et Ohlin.....	16
1-1-2-2 La contribution de Paul Samuelson.....	17
1-1-2-3 Le théorème de RYBEZYNSKI.....	17
1-1-3 Les nouvelles théories du commerce international.....	18
1-1-3-1 La théorie du commerce intra-branche.....	18
1-1-3-2 La théorie de l'écart technologique.....	18
1-1-3-3 La théorie de cycle de vie du produit.....	19
1-1-3-4 La théorie de l'économie d'échelle.....	19
Section 02 : La compétitivité des entreprises et l'avantage concurrentiel	20
2-1 Présentation de la notion de compétitivité.....	20
2-1-1 Les définitions basées sur les coûts de production.....	20
2-1-2 Les définitions basées sur la part de marché.....	21
2-1-3 Les types de compétitivité.....	21
2-1-3-1 La compétitivité prix.....	21
2-1-3-2 La compétitivité hors prix.....	22

2-2 Présentation de l'avantage concurrentiel.....	22
2-2-1 définition de la concurrence.....	22
2-2-1-1 Les types de compétitions.....	22
2-2-2 Les formes de concurrence/marché.....	23
2-2-2-1 Un marché de concurrence pur et parfait.....	23
2-2-2-2 Le marché monopolistique.....	23
2-2-2-3 La concurrence monopolistique ou imparfait.....	24
2-2-2-4 La concurrence sur un marché oligopolistique.....	24
2-2-3 La nécessité d'un système de veille de la concurrence.....	25
2-2-4 L'avantage concurrentiel selon Michel Porter.....	25
2-2-4-1 Une présentation des forces d'avantage concurrentiel.....	27
2-2-4-2 Les types d'avantage concurrentiel.....	29
2-2-5 Les stratégies d'avantage concurrentiel.....	31
2-2-5-1 Les stratégies générique.....	31
2-2-5-2 Les avantages d'attractivité et IDE.....	34
2-2-5-3 Les stratégies de multinationalisation.....	35
2-2-5-4 La Co-localisation.....	36
2-2-6 La chaîne de valeur.....	37
2-2-6-1 Les activités de la chaîne de valeur.....	38
2-2-6-2 La présentation de la chaîne de valeur.....	38
2-2-6-3 Les types de chaîne de valeur.....	39
2-3 Les facteurs déterminant de la compétitivité	40
2-3-1 Les facteurs interne à l'entreprise.....	40
2-3-1-1 l'économie d'échelle.....	40
2-3-1-2 La productivité.....	41
2-3-1-3 Les caractéristiques du produit.....	42
2-3-1-4 L'innovation.....	43

2-3-2 Les facteurs externes à l'entreprise	44
2-3-2-1 Le taux de change.....	44
2-3-2-2 Les ressources naturelles.....	44
2-3-2-3 Les pôles de compétitivité.....	45
2-3-2-4 Le dumping.....	45
2-3-3 Le rôle de l'Etat dans la compétitivité des entreprises.....	46
2-3-3-1 Les politiques industrielle et commerciales.....	46
2-3-3-2 Les politiques monétaires.....	47
2-3-3-3 Les politiques fiscales.....	47
2-3-3-4 La veille institutionnelle.....	47
Section 03 : Les indicateurs de la compétitivité des entreprises.....	47
3-1 Les indicateurs de la compétitivité microéconomique.....	48
3-1-1 La part de marché.....	48
3-1-2 Les mesures liée au profit.....	48
3-1-2-1 La performance et comportement de marge.....	49
3-1-2-2 Le rapport qualité/prix.....	49
3-1-2-3 La productivité.....	49
3-1-2-4 La rentabilité.....	50
3-2 Les indicateurs de la compétitivité méso-économique.....	50
3-2-1 L'indicateur de coût des ressources domestique.....	50
3-2-2 Les mesures relatif à la production des facteurs.....	50
3-3 Les indicateurs de la compétitivité macroéconomique.....	51
3-3-1 Le produit intérieur brute et le revenu par habitant.....	51
3-3-2 La part des exportations.....	51
3-3-3 Les indicateurs lié à l'échange commercial.....	51
3-3-3-1 La comparaison entre les exportations et les importations.....	51
3-3-3-2 Le taux de pénétration.....	52

3-3-3-3 Le taux de couverture	52
3-3-4 La balance commercial et le solde extérieur.....	52
3-3-5 Le taux de l'échange effectif réel.....	52
3-4 L'échange international et la compétitivité des entreprises.....	53
Conclusion	54
Chapitre II : L'internationalisation des entreprises	55
Introduction	56
Section 01 : Les stratégies et modes d'internationalisation	57
1-1 Les facteurs d'internationalisation.....	57
1-1-1 Les facteurs commerciaux	57
1-1-2 Les facteurs industriels.....	58
1-1-3 Les facteurs d'opportunités.....	58
1-1-4 Les facteurs d'environnement.....	59
1-2 Le processus d'internationalisation de l'entreprise.....	59
1-2-1 définition de l'entreprise.....	59
1-2-2 Les types d'entreprises.....	59
1-2-3 Les étapes de l'internationalisation.....	59
1-2-4 Les stratégies des entreprises internationales.....	60
1-2-5 Les approches managériales des entreprises internationales	61
1-3 Les dimensions et les risques de l'internationalisation.....	62
1-3-1 Les dimensions d'internationalisation.....	62
1-3-2 Une représentation des trois dimensions de l'internationalisation.....	64
1-4 Les risques d'internationalisation.....	64
1-5 L'analyse d'une stratégie de marché.....	65
1-5-1 L'analyse interne et externe de l'entreprise.....	65
1-5-1-1 Le diagnostic externe	65

1-5-1-2 Le diagnostic interne et externe	66
1-5-2 Les model d'analyse concurrentiel.....	67
1-5-3 Les différentes stratégies.....	70
1-6 Le diagnostic export.....	71
1-6-1 L'objectif du diagnostic export.....	71
1-6-2 La démarche du diagnostic export.....	71
1-6-2-1 L'analyse des grandes fonctions de l'entreprise.....	72
1-6-2-2 La capacité et la flexibilité de la production.....	72
1-6-2-3 La capacité financière.....	72
1-6-2-4 Les compétences marketing et logistique.....	72
1-6-2-5 Les ressources humaines.....	73
1-6-2-6 La maitrise du marché	73
1-6-2-7 Le produit.....	73
1-6-3 L'analyse de la compétitivité sur les marchés extérieurs.....	73
1-6-3-1 La compétitivité technologique.....	73
1-6-3-2 La compétitivité commerciale.....	73
1-6-4 Déterminer le profil de l'entreprise et sa position sur le marché.....	74
1-6-4-1 Le profil de l'entreprise.....	74
1-6-4-2 Le positionnement sur le marché.....	74
1-6-4-3 L'élaboration d'un profil de l'entreprise.....	74
Section02 : Prospection et étude des marchés étrangers.....	74
2-1 La sélection des marchés.....	75
2-1-1 Les critères de sélections.....	75
2-1-1-1 L'accessibilité du marché	75
2-1-1-2 La potentialité du marché.....	75
2-1-1-3 La sécurité du marché.....	75
2-1-2 Les sources d'information.....	75

2-1-2-1 Les sources d'information nationales.....	76
2-1-2-2 Les sources d'information internationales.....	76
2-2 L'étude de globale et ponctuelle du marché.....	76
2-2-1 L'étude globale de marché.....	76
2-2-1-1 La demande.....	76
2-2-1-2 La concurrence.....	77
2-2-1-3 La distribution.....	77
2-2-1-4 L'environnement légal et administratif.....	77
2-2-2 L'étude ponctuelles.....	77
2-3 Le déroulement d'une étude de marché	77
2-3-1 Les données primaires et secondaires.....	78
2-3-1-1 Les données secondaires.....	78
2-3-1-2 Les données primaires.....	78
2-3-2 Les acteurs d'une étude de marché international.....	78
2-3-2-1 Le choix des acteurs d'une étude de marché.....	79
2-3-3 Les étapes de réalisation d'une étude de marché à l'international.....	79
Section03 : Les différentes formes d'internationalisation des entreprises.....	81
3-1 La stratégie de marketing international.....	81
3-1-1 Définition et objectif du marketing international.....	82
3-1-1-1 Le marketing mix.....	83
3-1-2 Les politiques de marketing international.....	84
3-1-2-1 La politique de produit international.....	84
3-1-2-2 La politique de prix international.....	86
3-1-2-3 La politique de distribution à l'international.....	88
3-1-2-4 La politique de communication à l'international.....	91
3-2 Les opérations de logistique à l'international.....	92
3-2-1 Les incoterms.....	93

3-2-1-1 Les objectifs des l'incoterms.....	93
3-2-1-2 Les incoterms de 2000.....	93
3-2-1-3 Les incoterms de 2010.....	94
3-2-2 Le transport à l'international.....	94
3-2-2-1 Le transport maritime.....	95
3-2-2-2 Le transport aérien.....	97
3-2-2-3 Le transport routier.....	97
3-2-3 L'assurance et l'emballage.....	98
3-2-3-1 L'assurance marchandise.....	98
3-2-3-2 L'emballage.....	99
3-2-4 La politique douanière.....	99
3-2-4-1 Les éléments qui déterminent le dédouanement des marchandises.....	99
3-3 Le financement des opérations à l'international.....	102
3-3-1 Les risques des opérations à l'international.....	102
3-3-1-1 L'origine du risque	102
3-3-1-2 Le risque pays.....	103
3-3-2 Les techniques de gestion du risque	103
3-3-2-1 La privatisation.....	103
3-3-2-2 La couverture du risque par l'entreprise.....	103
3-3-3 La gestion du risque de change.....	104
3-3-3-1 Les techniques internes à l'entreprise.....	104
3-3-3-2 Les techniques externes de couverture.....	104
Conclusion.....	106
Chapitre III : Les entreprises algériennes et leur potentiel à l'exportation	107
Introduction.....	108
Section 01 : La promotion des exportations hors hydrocarbures.....	109

1-1 Les avantages fiscaux.....	109
1-1-1 Exonération d'impôt direct.....	109
1-1-2 Exonération de TVA.....	109
1-2 Le contrôle de change.....	109
1-3 Les régimes douaniers.....	110
1-3-1 L'entrepôt des douanes.....	110
1-3-2 Admission temporaire.....	110
1-3-3 Réapprovisionnement en franchise.....	110
1-3-4 Exportation temporaire.....	110
1-4 Les accords d'association commerciales.....	110
1-4-1 la Grande zone arabe de libre échange.....	111
1-4-2 Accord d'association entre l'Algérie et l'EU	111
1-4-3 Les accords commerciaux préférentiel entre l'Algérie et la Tunisie.....	111
1-5 Les organismes d'aide à l'export.....	111
1-5-1L'agence de promotion des exportations des exportations (ALGEX).....	112
1-5-2 La société de foire et exportations (SAFEX).....	112
1-5-3 L'assurance des exportations(CAGEX).....	112
1-5-4 Un fond spécial de promotion des exportations(FSPE).....	113
1-5-5 La chambre algérienne de commerce et d'industrie (CACI).....	115
1-5-6 L'association national des exportations algériennes (ANEXAL).....	115
Section 02 : Les exportations hors hydrocarbures.....	116
2-1 L'évolution des exportations algériennes entre 2009 et 2016.....	116
2-2 Le bilan des exportations hors hydrocarbures.....	117
2-3 Les principaux produits exportés par l'Algérie et les dix premières entreprises exportatrices algériennes.....	119
Section 03 : Les entreprises algériennes et leurs contraintes à l'exportation.....	122
3-1 Les contraintes des entreprises algériennes à l'exportation.....	122

3-1-1 Les entreprises exportatrices algériennes dans la wilaya d'Alger.....	122
3-1-2 Les huit entreprises qui ont acceptées l'entretien.....	125
3-1-3 L'analyse des résultats.....	131
3-1-3-1 La non performance des institutions d'accompagnement à l'export.....	131
3-1-3-2 La faiblesse des politiques de soutien d'accompagnement à l'export.....	133
3-1-3-3 Les attentes des entreprises à l'égard de l'Etat.....	135
Conclusion.....	137
Conclusion général.....	140
Bibliographie.....	142
Annexe.....	147
La liste des illustrations.....	159
La table des matières.....	161

Résumé

La compétitivité des entreprises représentent la capacité à défier la concurrence en possédant un avantage concurrentiel durable et difficilement imitable, identifié grâce à l'analyse de la chaîne de valeur d'une entreprise. Afin d'acquérir une compétitivité à l'international, les entreprises doivent procéder à l'étude des marchés étrangers qui va leur permettre de déterminer une politique commerciale à l'international. Elles doivent avoir une meilleure connaissance des opérations de logistique à l'international ainsi que des techniques et des instruments de gestion de risque.

Les entreprises algériennes hors hydrocarbures ont une présence insignifiante sur les marchés internationaux. Après analyse des raisons de leur manque d'initiative à s'internationaliser, nous avons constaté que cela s'explique par un manque d'expérience en matière de stratégie d'internationalisation, qui réside sur les nombreuses défaillances et l'inadaptation des aides mises à leur disposition et à des obstacles liés à l'environnement institutionnel et organisationnel de l'Algérie qui leur coûte leur compétitivité qualité et prix.

Mots clé : Compétitivité, concurrence, avantage concurrentiel, chaîne de valeur, l'internationalisation, politique commerciale, étude de marché, exportation, les opérations de logistique à l'international, les opérations de financement à l'international.

Abstract

Business competitiveness represents the ability to compete by having a sustainable and difficult to imitate competitive advantage, identified through the analysis of a company`s value chain. In order to acquire international competitiveness, companies must study foreign markets in order to determine an international trade policy, they must have a better knowledge of international logistics operations as well as risk management technique and instruments.

Algerian non-hydrocarbon companies have an insignificant presence in international markets. After analyzing the reasons of their lack of initiative to internationalize, we have found that this is explained by a lack of experience in internationalization strategy, which lies on the many failures and inadequacy of the aid made available to them and obstacles related to the institutional and organizational environment of Algeria that costs them their competitiveness quality and price.

Key words: competitiveness, competition, competitive advantage, value chain, internationalization, commercial policy, market research, export, international logistics operations, international financing operations.