

*Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique*  
*Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou*  
**Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion**



**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU DIPLOME  
DE MASTER EN SCIENCES COMMERCIALES**

**OPTION : Finance et commerce international**

**Thème :**

**Le processus de développement et les  
stratégies d'internationalisation  
(cas SAIDAL)**

**Présenté par :**  
**IKHLEF Assia**

**Sous la direction de :**  
**M. HAMI Lounes**

*Devant le jury composé de :*

**President: OUALIKAN Selim professor UMMTO**

**Examination: ABIDI Mohamed MCB UMMTO**

**Rapporteur: HAMI Lounes MAA UMMTO**

**Promotion 2020**



**UNIVERSITE Mouloud MAMMERI**

**de TIZI-OUZOU**



**Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion**

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU DIPLOME  
DE MASTER EN SCIENCES COMMERCIALES**

**OPTION : Finance et commerce international**

**Thème :**

**Le processus de développement et les  
stratégies d'internationalisation  
(cas SAIDAL)**

**Présenté par :**  
**IKHLEF Assia**

**Sous la direction de :**  
**M. HAMI Lounes**

**Jury composés de :**

**President: OUALIKAN Selim professor UMMTO**

**Examination: ABIDI Mohamed MCB UMMTO**

**Rapporteur: HAMI Lounes MAA UMMTO**

**Promotion 2020**

# *Remerciements*

*Je tiens à adresser mes vifs remerciements à mon encadreur*

*Monsieur hami*

*Lounes qui par ses encouragements renouvelés, ses remarques pertinentes, ses conseils, sa disponibilité, et son soutien, j'ai pu achever mon travail de recherche.*

*Je remercie également les membres du jury, qui ont accepté d'évaluer mon travail et j'apprécie infiniment leur présence aujourd'hui pour moi.*

*Je tiens à remercier ensuite l'ensemble des enseignants qui ont assuré ma formation tout au long de mon cursus universitaire.*

*Pour la même occasion je remercie ma chère famille qui était toujours là pour moi.*

*Merci à tous ceux qui ont contribué à ce modeste travail.*

# Sommaire

Introduction générale .....

## Chapitre 01 : Les stratégies d'exportations (exporter/s'internationaliser)

Introduction.....

Section 01 : La politique d'aide aux exportateurs.....

Section 02 : Les stratégies d'exportation adoptées par les PME .....

Section 03 : Les stratégies d'internationalisation adoptées par les grandes entreprises.....

Conclusion .....

## Chapitre 02 : La perspective de l'économie politique des pays émergents

Introduction.....

Section 01 : Comment les pays émergents se sont-ils développés économiquement ? .....

Section 02 : L'émergence de la Chine dans l'économie mondiale .....

Conclusion .....

## Chapitre 03 : Les contraintes et les stratégies du groupe SAIDAL

Introduction.....

Section 01 : Généralités sur le groupe SAIDAL.....

Section 02 : Les stratégies d'exportation sur le groupe SAIDAL.....

Conclusion .....

Conclusion générale .....

## La liste des Abréviations

### Famille B

BCG : Boston Consulting Group

BJP : le Bharatiya Janata Party

BM : Banque Mondiale

BPF : Bonne Pratique de Fabrication

### Famille C

CDB : Centre de Distribution Batna

CDO : Centre de Distribution Oran

CEPAL : commission économique pour l'Amérique Latine

### Famille F

FMI : Fond monétaire International

### Famille G

G20 : le groupe des vingt

### Famille I

ISI : Industrie par substitution aux importations

ISO : Organisation Internationale de Normalisation

### Famille P

PAC : programme d'accélération de la croissance

PCA : Pharmacie Centrale Algérienne

PCUS : Parti Communiste de l'Union soviétique

PIB : Produit Intérieur Brut

PME : Petite et Moyenne Entreprise

### Famille S

SNIC : Société Nationale des Industries Chimiques

SWOT : Strengths (Forces) ; Weaknesses (Faiblesses) ; Opportunities (Opportunités) ;

Threats (Menaces) ;

### Famille T

TVA : taxe sur la valeur ajoutée

### Famille U

URSS : Union des républiques socialistes soviétique

Nombreux sont aujourd'hui les pays en développement qui ont réussi à donner naissance à des industries exportatrices compétitives et ils ont retiré une croissance économique remarquable : la République de Corée et le Taipei chinois dans les années 60, des pays d'Asie tels que la Thaïlande, la Malaisie et Singapour dans les années 70, la Chine dans les années 80, ainsi que les pays d'Amérique centrale et latine dans les années 90, comme le Chili. Ces pays ont également réussi à exploiter la croissance phénoménale du commerce international.

La présente recherche s'efforce de répondre à cette question en promouvant une meilleure compréhension de la politique commerciale susceptible de permettre aux pays et particulièrement dit entreprises de réussir leurs exportations. L'on s'accorde généralement à reconnaître aujourd'hui que pour faire face à la myriade de préoccupations auxquelles sont confrontés les exportateurs, la politique commerciale ne saurait plus se limiter à ce que l'on appelle des mesures à la frontière. Les décideurs politiques doivent faire face à un large éventail de questions d'ordre national. Y compris la création d'un environnement propice aux entreprises (concurrence, investissements, institutions...); offrir un accès compétitif des marchandises vers les marchés de destination; et veiller à la conformité des produits aux normes de qualité ainsi que sanitaires et phytosanitaires.

### **Comment le groupe SAIDAL s'est internationalisé en exportant vers les pays africains ?**

- **Hypothèse 1 :** les entreprises désirantes exporter ou gagner des parts de marché à l'étranger doivent suivre tout un processus pour y aboutir.
- **Hypothèse 2 :** Les politiques économiques qui ont été adaptées par les Etats des pays émergents avant leur émergence ont abouti à faire de leurs pays des puissances économiques considérables.
- **Hypothèse 03 :** SAIDAL a suivi un processus bien établi en question de stratégie pour en tirer parti des marchés africains.

Pour éclaircir mieux mon travail on aborde en premier lieu dans le premier chapitre les aides qu'apportent les gouvernements des pays développés à leurs entreprises afin de pouvoir pénétrer les marchés étrangers, ensuite vient le deuxième chapitre dans lequel on va traiter la question de l'émergence de certains pays pour pouvoir faire face au monde développé et également pour avoir place dans l'économie mondiale après avoir été en crise, dont on traite spécialement le cas de la Chine et savoir comment qu'elle est devenue une

grande puissance mondiale qui défie les Etats-Unis et l'Union Européenne suite à son énorme volume d'exportation.

Dans le dernier chapitre on aborde brièvement le cas de SAIDAL suite à l'insuffisance de délai à cause de la pandémie Covid 19 à laquelle on est confronté actuellement, donc on fera une étude de la stratégie d'exportation de groupe, question d'incarner un petit peu ce côté théorique et réaliser enfin une petite comparaison entre le soutien gouvernemental qu'apporte les gouvernements des pays développés ainsi des pays émergents à leurs entreprises et le soutien qu'apporte le gouvernement algérien à des entreprises ou dire autrement la contribution étatique au succès des entreprises exportatrices.

## Chapitre 1 : Les stratégies de l'exportation (exporter/s'internationaliser)

### **Introduction**

Notre objectif dans ce chapitre est d'analyser l'existence d'une relation de causalité entre les exportations et la croissance économique. Et comment que les entreprises définissent leurs stratégies (sur quelles bases), en mettant l'accent sur l'intervention de l'Etat à l'aide de ces entreprises désirantes exporter.

### **Section 01 : Les politiques d'aides aux exportations**

Les exportations de biens et services sont considérées comme un moteur du développement économique et social à cause de leur capacité à influencer la croissance économique et la réduction de la pauvreté. Elles font le développement. En effet, les exportations constituent un débouché pour les biens et services locaux, une source d'entrée de devises permettant de faire face aux importations et des recettes aux Etats pour le financement des économies nationales.

Ainsi une diminution des exportations peut entraîner une augmentation du chômage et de la pauvreté, une réduction des recettes publiques et limiter les capacités d'importation de biens d'équipement et des inputs nécessaires à l'activité de production, ce qui pourrait entraver la croissance économique des pays. Mais aussi la contribution des exportations ainsi que les entreprises exportatrices au PIB (le produit intérieur brut) qui est un indicateur économique qui permet de mesurer les richesses créées dans un pays. Le calcul du PIB correspond à la somme des valeurs ajoutées du secteur public et privé à laquelle s'ajoute la taxe sur la valeur ajoutée sur les exportations et les impôts sur le revenu des entreprises productrices et exportatrices.

C'est pour cela, les gouvernements élaborent des stratégies d'exportation ou ce qu'on appelle politique d'aide aux exportateurs pour mieux s'imposer sur les marchés mondiaux.

### **1. Les politiques d'aide proposées par les Etats**

#### **1.1 Sensibilisation**

Chaque pays a besoin de PME plus internationalisées. Un grand nombre de PME, dont la plupart de celles qui occupent moins de 10 personnes, concentrent la totalité de leurs activités sur leur marché local ou national. Et, selon des études internationales, un fort pourcentage d'entre elles n'a jamais envisagé de s'internationaliser, ce qui est plus inquiétant.

A leurs yeux, étendre leurs activités à l'étranger demeure soit superflu, soit trop coûteux et risqué.

Or, l'internationalisation permet d'accéder à une clientèle élargie, d'être en contact avec un plus grand nombre de fournisseurs ou d'être exposé à de nouvelles technologies. D'une manière générale, elle ouvre la voie vers une performance accrue, une viabilité à long terme et une plus grande compétitivité, les principaux atouts qu'offre une stratégie d'internationalisation réussie.

Il est important de promouvoir une plus grande internationalisation auprès des PME, mais sensibiliser ne signifie pas seulement faire prendre confiance des avantages de

## Chapitre 1 : Les stratégies de l'exportation (exporter/s'internationaliser)

l'internationalisation, sensibiliser, c'est aussi faire connaître les programmes d'aide sur lesquels les PME peuvent compter lorsqu'elles décident de se lancer à l'international.

La méconnaissance des programmes d'aide ou la confusion engendrée par les régimes d'aide trop nombreux et qui se recouvrent partiellement est parfois responsable de l'égarement des PME au moment de concrétiser leur projet d'internationalisation.

Cela est particulièrement vrai pour les PME les plus petites, qui sont potentiellement celles qui ont le plus grand besoin d'aide. Le programme doit, dès lors, s'accompagner d'un effort important afin de communiquer avec les PME cibles.

Le programme grâce à une communication forte et efficace, intervient les PME à rechercher des possibilités d'importation, d'exportation, de coopération, etc... au-delà de leurs frontières naturelles doivent être couplé à des systèmes conviviaux (un guichet unique par exemple) chargés de recueillir et de traduire l'intérêt initial dans les PME qui font leurs premiers pas vers l'internationalisation.

### **1.2 Accès à des informations de qualité**

Comme l'indiquent fréquemment les enquêtes et études consacrées aux PME, cet aspect est l'une des principales préoccupations des PME internationales en puissance ou en herbe. Plusieurs entreprises, en particulier les plus petites et celles qui en sont aux premiers stades à l'internationalisation, ne disposent ni des ressources ni de l'expertise nécessaires pour identifier les possibilités d'activités à l'étranger, les partenaires potentiels, les usages commerciaux étrangers, les procédures d'exportation, les réglementations en matière d'importation, les normes et spécifications de produits, les lois et règlements, les exigences de commercialisation...

Afin d'accroître le nombre de PME internationalisées, il est essentiel de faciliter l'accès à ce type d'information pour que l'entreprise puisse minimiser les coûts initiaux relativement élevés et les risques liés à l'internationalisation. Les PME ont besoin de ces informations pour prendre leur décision, car elles leur permettent de planifier une stratégie d'internationalisation.

La fourniture aux PME d'informations pertinentes sur l'internationalisation doit être basée sur ces trois aspects :

- Les programmes soutenant l'appariement d'entreprises
- La fourniture d'informations sur le marché étranger
- La coopération transfrontalière et le travail en réseau dans les services d'information

### **1.3 Programmes de développement des ressources humaines**

Les PME se caractérisent par leur flexibilité et leur grande capacité à innover et à s'adapter, mais il leur faut, pour s'engager sur les marchés internationaux, d'autres compétences, des aptitudes de gestion et une disponibilité à long terme des ressources humaines afin de développer une stratégie d'internationalisation sans compromettre l'activité quotidienne.

Même si, parfois, les PME elles-mêmes n'en ont pas pleinement conscience, il s'agit de l'un des principaux obstacles qu'elles ont à surmonter lorsqu'elles envisagent de s'internationaliser : de nombreuses PME ne disposent pas de certaines compétences, et la plupart d'entre elles ne disposent pas du temps nécessaire pour lancer des opérations internationales. Les programmes qui soutiennent le transfert de ces compétences aux PME et la mise à disposition de ressources humaines spécialisées supplémentaires aideront grandement les PME à s'engager à long terme au-delà de leurs frontières. Dans de nombreux cas, ces programmes permettront de satisfaire une condition préalable essentielle à toute internationalisation.

### **1.4 Aides au financement de l'internationalisation**

L'internationalisation impose à l'entreprise des efforts financiers supplémentaires. Toutes les études menées auprès des PME montrent qu'avec l'obtention d'un accès aux informations importantes, ce point figure en tête des priorités des PME, tous deux étant les principaux problèmes rencontrés lorsqu'il s'agit d'envisager le démarrage d'opérations internationales.

En général, les questions financières ne constituent pas habituellement un domaine d'expertise pour les PME et exigeront beaucoup d'énergie et de temps. Et, pour l'internationalisation, l'aspect financier est bien plus qu'une question de gestion des flux de trésorerie ou de garantie d'accès à des financements supplémentaires. L'internationalisation s'accompagne d'un ensemble de facteurs spécifiques tels que le risque de change, la garantie des paiements en provenance de l'étranger, les difficultés d'octroi de facilités de crédit aux clients étrangers...

Le financement de l'internationalisation est donc un problème double consistant, d'une part, à obtenir des informations sur les nouveaux problèmes et mécanismes financiers liés à l'internationalisation et, d'autre part, à obtenir un accès aux fonds supplémentaires nécessaires pour financer les opérations internationales. L'obtention de ces fonds entraînera des coûts supplémentaires et des difficultés liées au niveau accru de risque perçu par les

## Chapitre 1 : Les stratégies de l'exportation (exporter/s'internationaliser)

institutions financières et nécessitera, dans certains cas, l'utilisation d'instruments financiers spécifiques à l'internationalisation.

Quelques pratiques qui offrent des solutions à certains des problèmes exposés :

- Assurance-crédit à l'exportation à court terme : ce programme contribue à promouvoir efficacement les exportations des PME puisqu'il couvre jusqu'à 95% de la valeur des exportations en cas de non-paiement dû à des risques commerciaux ou politiques.
- Système de redevances destiné à soutenir les nouvelles entreprises novatrices et la croissance des entreprises sur de nouveaux marchés : cette initiative vise à faciliter le financement des études de faisabilité d'une PME sur la base du chiffre d'affaires escompté et ainsi à faciliter la période de démarrage d'une activité.
- PME et financement transfrontalier : notre objectif est d'améliorer l'accès au financement pour les PME en recueillant les informations disponibles et en les proposant sur un site internet.

### **1.5 Promotion du travail en réseau**

De par leur nature même, les réseaux facilitent l'interaction entre différentes entreprises et organisations partageant des objectifs ou intérêts communs et représente une source de synergies rentables : partage des coûts, accès amélioré ou plus rapide aux nouvelles technologies, meilleur accès à des partenaires commerciaux potentiels...

Voilà pourquoi les experts et les études s'accordent pour considérer les réseaux comme l'un des outils les plus propices à une activité internationale plus fructueuse et pourquoi les gouvernements et les organisations d'entreprises s'engagent les uns comme les autres dans leur promotion et leur soutien.

La nature du réseau peut varier, impliquant à la fois des PME et de grandes entreprises, différents secteurs et même différentes zones régionales ou nationales en fonction de son accent principal. L'un des principaux avantages du réseau est le faible coût à supporter par les participants par rapport aux bénéfices qu'il apporte.

Les relations créées à l'intérieur ou par le biais de ces réseaux sont, d'une manière générale, un instrument clé pour aider les PME à étendre leurs activités à l'étranger et un excellent outil pour rechercher la technologie et le savoir-faire.

### **1.6 Aide à l'internationalisation des services**

La plupart des programmes d'aide à l'internationalisation se concentrent sur les produits, soit explicitement, soit par défaut.

Il est évident que les services présentent des particularités qui les distinguent des produits qui peuvent les rendre plus difficiles à internationaliser, mais on consacre un manque incontestable de programmes consacrés spécifiquement au soutien des services. Cela peut s'expliquer partiellement par le manque d'expérience ou d'expertise de la plupart des agences de promotion des échanges dans le secteur.

Il s'agit pourtant du domaine qui présente le potentiel de croissance le plus élevé et dans lequel une intervention est susceptible d'engendrer des rendements supérieurs pour chaque investissement : commerce de services à progresser nettement plus vite que le commerce de produits au cours des dernières années, une tendance qui se poursuivra à l'avenir.

### **1.7 Utilisation de l'internationalisation pour promouvoir la compétitivité**

De récentes études ont montré clairement que les PME internationalisées obtiennent de meilleurs-résultats que les entreprises non internationalisées, apportant ainsi la preuve de l'existence d'un lien direct entre l'internationalisation et la compétitivité. Ces études avaient largement tendance à réduire l'internationalisation à l'exportation, mais d'autres formes d'internationalisation peuvent également se révéler très utiles pour améliorer la compétitivité de l'économie locale.

Aider les entreprises à externaliser certaines de leurs opérations à valeur ajoutée moindre ou non essentielles ou à trouver d'autres fournisseurs meilleurs marchés leur permettra non seulement d'améliorer leur position concurrentielle, mais pourra aussi garantir la viabilité à long terme de l'entreprise et de ses emplois dans l'économie locale. Cette préoccupation ne fera que grandir à mesure que la mondialisation progressera.

D'autres formes d'aide pourraient soutenir la recherche de technologie ou d'expertise étrangères ou, d'une manière générale, de politiques se concentrant directement et spécifiquement sur l'augmentation de la compétitivité des entreprises locales et faciliter leurs importations. Elles pourraient constituer des solutions précieuses, en particulier dans les secteurs/régions qui se trouvent dans des environnements extrêmement concurrentiels.

### **1.8 Soutien individuel**

De nombreux programmes d'internationalisation sont spécifiques à un besoin ou un événement. Autrement dit, ils apportent un soutien ou une solution à un problème très spécifique lié à l'internationalisation, comme, par exemple, en aide des entreprises locales à participer à des expositions à l'étranger. Nombre d'entre eux sont, au fond, une subvention et

## Chapitre 1 : Les stratégies de l'exportation (exporter/s'internationaliser)

consistent exclusivement en la fourniture d'une aide financière. Dans la plupart des cas, le soutien n'est pas segmenté et il est très rarement adapté aux besoins spécifiques du bénéficiaire.

Or, les PME se présentent dans des structures et des secteurs divers avec des problèmes qui leur sont propres. Et, surtout, elles peuvent se trouver à des stades d'internationalisation différents et donc avoir des besoins, des défis et des risques différents. Les programmes de soutien à l'internationalisation devraient être adaptés à la réalité individuelle de chaque PME et offrir un parcours d'internationalisation personnalisé à chaque PME participante.

Ce type de programme implique généralement un engagement à long terme pouvant par fois s'étendre au-delà d'un an. Malgré cela, ou peut-être à cause de cela, les études menées auprès de PME révèlent que les niveaux de satisfaction et d'efficacité de ces programmes sont élevés et que ceux-ci améliorent grandement les chances pour les PME de réussir à long terme leur internationalisation.

Cette aide individuelle est précieuse pour les entreprises qui envisagent de s'internationaliser pour la première fois. Ces programmes commencent généralement par une analyse complète et stratégique de l'entreprise, dans laquelle la PME est considérée comme un atout, puis essaient d'aborder les aspects propres à l'entreprise qui peuvent être indispensables pour élaborer une stratégie d'internationalisation viable à long terme.

### **1.9 Zones frontalières et coopération transfrontalière**

Les sociétés ont tendance à limiter elles-mêmes leur marché potentiel, leurs fournisseurs, leurs partenaires de collaboration potentiels, etc, à leur zone nationale ou même parfois régionale, même si elles sont implantées directement à la frontière. Cette limite auto-imposée réduit le potentiel de l'entreprise. Cette situation touche en particulier les très petites entreprises et celles présentes dans le secteur des services et de l'artisanat. Réfléchir au-delà de la frontière signifie ouvrir ses portes à de nouveaux clients, à de nouveaux fournisseurs, à des nouvelles technologies et à de nouveaux projets de coopération, ce qui est peut-être le meilleur soutien pour assurer la continuité future des PME. Les zones frontalières peuvent et devraient donner naissance à plus d'apôtres de l'internationalisation.

### **1.10 Création de services d'infrastructures compétitifs**

Les services d'infrastructures y compris le transport, l'énergie et la télécommunication représentent une large part des coûts auxquels sont confrontées les entreprises exportatrices

## Chapitre 1 : Les stratégies de l'exportation (exporter/s'internationaliser)

des pays en développement. Le terme d'infrastructure s'entend généralement des structures et installation de base, physiques et organisationnelles (bâtiments, routes, approvisionnement en électricité par exemple), dont ont besoin les sociétés ou les entreprises pour fonctionner. L'organisation et la fourniture efficaces des services d'infrastructures sont essentielles à la compétitivité à l'exportation et à la réussite des entreprises. C'est pour cette raison que les investissements dans les infrastructures sont considérés comme la clé de l'amélioration des perspectives de développement des pays à revenu faible et intermédiaire.

### Section 02 : Les stratégies d'exportations adoptées par les PME

#### Introduction

Les raisons qui poussent les entreprises à s'internationaliser sont diverses et variées. Celle qui arrive en premier, c'est le souhait de gagner de nouvelles parts de marché. Vient ensuite la volonté de contrer l'apparition de concurrents nationaux ou étrangers sur le marché ciblé, d'exploiter un avantage dû aux bas salaires, de réduire le risque par la diversification géographique, de profiter des différences de législations, d'exploiter un avantage technique, de saisir des opportunités proposées par un gouvernement étranger ou par des entreprises locales.

Les objectifs poursuivis dans une stratégie de développement international passent par l'élargissement de la demande potentielle, la diversification du risque commercial, l'allongement du cycle de vie du produit, la protection vis-à-vis de la concurrence et la réduction des coûts.

Les entreprises des pays industrialisés ont d'abord opté pour des modèles de développement tournés vers <<l'exportation>>. C'est souvent la nécessité d'écouler un surplus de production qui les pousse à obtenir une activité régulière tournée vers l'export. Certaines petites et moyennes entreprises (PME) choisissent de rester exportatrices, d'autres, grâce à une taille suffisante, essaient de nouvelles stratégies et tentent l'implantation à l'étranger.

La littérature en économie et en gestion internationale sur laquelle repose notre recherche, considère que l'exportation est un facteur d'innovation et de croissance pour l'entreprise notamment par l'augmentation de son chiffre d'affaires, élargir son marché ou aller au-delà du marché très vite saturé<sup>1</sup>.

Les entreprises désirent prospector des marchés moins concurrentiels, varier leur clientèle, et se rendre ainsi moins dépendantes de leurs clients locaux, l'export leur permet de prolonger le cycle de vie des produits, mais également un facteur d'innovation essentiellement pour l'entreprise à travers un effet d'apprentissage <*the most important benefit to a country from participating in the international economy might be the access that such integration affords to the knowledge base in existence in the world at large*><sup>2</sup>

Des travaux mettent en évidence l'effet d'apprentissage dans le cadre d'une causalité directe <exportation vers productivité>. Certains valident cette relation uniquement en début

---

<sup>1</sup> Olivier GAUSSENS., Mohammad MOVAHDI, Article de la Revue Internationale P.ME, Université de Caen Normandie, 17 juin 2016.

<sup>2</sup> (Grossman et Helpman, 2001, p.238)

## Chapitre 1 : Les stratégies de l'exportation (exporter/s'internationaliser)

d'entrée sur les marchés d'exportation, d'autre conditionnent l'existence de ce lien à une intensité d'exportation suffisamment importante. Et certains montrent que la recherche et le développement et l'exportation sont complémentaires pour expliquer la productivité.

Dans ces conditions, l'apprentissage par l'exportation signifie que les exportateurs produisent des nouvelles connaissances grâce aux interactions avec des clients et des fournisseurs étrangers. Les PME entretiennent des relations privilégiées avec leurs importateurs par l'intermédiaire desquels elles apprennent de meilleures technologies et pratiques de gestion. Cela leur permet d'améliorer le processus de fabrication, de réduire les coûts de productions, d'améliorer la conception et la qualité des produits.

### **1. Définition de l'exportation**

L'exportation représente un développement fonctionnel à part entière au sein d'une entreprise qui engage toutes les composantes de l'entreprise, dirigeants, le commercial, le bureau d'études, le service logistique. Il est essentiel de prendre le temps de penser sa stratégie avant de la mettre en œuvre afin de minimiser les risques.

Trop d'entreprise échouent à l'export par manque de méthodologie et sans une vision claire à moyen terme sur la charge de travail qu'une démarche export implique. Il est donc pas étonnant que l'export tente de nombreuses stratégies pour augmenter les chances du succès voici quelques conseils de stratégies adaptés par les entreprises qui ont bien réussi leurs exportations à l'étranger<sup>3</sup> :

- Envisager l'exportation que lorsque vous êtes déjà bien implanté dans votre pays :

Rodez ici vos produits et services avant de les lancer à l'étranger. Les erreurs de jeunesse sont, en principe, plus faciles à corriger chez soi. Avec le temps, l'expérience consolide la fiabilité de vos produits et augmente votre crédibilité sur les marchés étrangers.

- Réalisez un diagnostic de votre entreprise et préparez-vous à répondre à la demande à l'étranger :

Votre capacité de production de vos produits ou d'exécution de vos services est-elle suffisante ? Vous sous-traitants et fournisseurs peuvent-ils vous suivre ? Vos produits ou services sont-ils prêts et fiables ? Etes-vous apte à offrir un suivi commercial et un service après-vente adéquat pour les clients étrangers ? Disposez-vous de personnes multilingues et disponibles pour voyager ? Bénéficiez-vous de moyens pour financer le développement et

---

<sup>3</sup><https://www.awex-export.be/fr/guide-a-l-export/prealables-a-l-export/10-premiers-conseils-a-l-export>, consulté le 18/11/2020

## Chapitre 1 : Les stratégies de l'exportation (exporter/s'internationaliser)

l'adaptation des produits et la prospection à l'export (étude de marché, déplacement à l'étranger, salons professionnels, supports marketing multilingues, certifications locales, protection des droits intellectuels...).

- Choisissez le bon pays et ciblez la bonne clientèle :

La sélection dépendra de l'importance de la demande et des opportunités à l'étranger, de la concurrence, des obstacles (réglementation, adaptation, droits de douanes...) et du pouvoir d'achat des clients.

Les informations proviennent principalement des prospects eux-mêmes, des rencontres lors des salons professionnels, des bases de données professionnelles (ex. Kompass), d'autres entreprises offrant des produits complémentaires et visent la même clientèle, d'internet, d'organismes d'aide à l'export ou autres institutions tels que l'AWXEX, Brussels Invest & Export, FIT, Entreprise Europe Network, CCI, ...

- Privilégiez les niches :

C'est-à-dire segments de clientèle ou de produits où la concurrence est la moins dense et féroce. Il vaut mieux exceller dans un petit marché que d'être écrasé dans un gros.

- Envisagez votre expansion de façon progressive :

Concentrez-vous sur un marché à la fois et ne passez au suivant que lorsque vous avez mis le premier bien en place (réseau de distribution établi, logistique opérationnelle, etc...).

- Prévoyez les ressources nécessaires pour prospecter les marchés étrangers :

Vendre, ce n'est pas attendre la réaction du client, mais c'est le pousser à acheter. Pour cela, il faut du temps et des ressources pour prospecter activement et de façon très professionnelle. Il est souvent nécessaire d'aller sur place pour se rendre compte des réalités du terrain, de réaliser des études de marché, de recenser les prospects et de distributeurs, de rechercher les informations sur la réglementation locale, de maintenir une veille concurrentielle, etc.

- Adaptez vos produits et vos services :

En tenant compte des besoins spécifiques de la clientèle cible, des exigences légales et/ou administratives, des contraintes imposées par certaines certifications, des contraintes techniques locales (électricité, dimension, etc.).

- Rendez vos produits ou services attractifs par rapport aux concurrents locaux :

Ayez longueur d'avance sur eux. Innovez. Confrontez vos avantages concurrentiels. Choisissez le bon positionnement, même s'il est différent que sur votre marché domestique.

## Chapitre 1 : Les stratégies de l'exportation (exporter/s'internationaliser)

### ➤ Choisissez les bons canaux de distribution :

Les options qui s'offrent aux exportateurs sont nombreuses. Citons comme exemple la vente en direct auprès des clients étrangers, l'appel à des intermédiaires commerciaux (agents, apporteurs d'affaires), la distribution au travers d'un réseau d'importateurs exclusifs, la conclusion de partenariats commerciaux, le transfert de savoir-faire dans le cadre d'une licence, l'établissement de filiales, de succursales ou de joint-venture, etc.

Il n'existe pas de solution meilleure qu'une autre. Le choix du canal dépendra du type de produits ou services exportés, de l'importance du marché cible, de la nécessité ou non de fournir un service après-vente (ex maintenance), de la valeur des produits et des marges réalisées, de vos forces et des faiblesses et de votre diagnostic export. Des organismes d'aide à l'export comme l'AWEX, Brussels Invest & Export ou le FIT peuvent vous aider notamment à réfléchir sur cet aspects et à trouver des partenaires à l'étranger.

### ➤ Ne vous laissez pas séduire le premier venu :

Avant de sélectionner votre partenaire commercial local, essayez de rencontrer tous les candidats possibles. Le premier venu, bien que paraissant souvent très motivé, ne s'avère pas toujours le plus adéquat.

### ➤ Restez rentables :

Les prix à l'export doivent tenir compte du marché, de la concurrence, du réseau de distribution et des intermédiaires, de la stratégie de l'entreprise (politique commerciale agressive ou non) et de tous les surcoûts et frais liés à l'export (prospection, salons, voyages, étude de marché, adaptations des produits, transport selon l'incoterm...). Il faut rester attractif sur le marché tout en maintenant l'activité bénéficiaire.

### ➤ Vendre c'est bien, être payé c'est mieux :

Plus on vend loin, plus les risques de ne pas être payés s'accroissent. Aussi, est-il important d'exiger des paiements à l'avance ou des paiements garantis comme le Credoc, et si c'est opportun, de couvrir la transaction par une assurance-crédit pour certaines causes de non-paiement.

### ➤ Méfiez –vous de la contrefaçon :

Elle guète toutes les entreprises, aussi méconnues soient-elles. Protégez vos droits de propriété intellectuelle par des dépôts de modèles ou des brevets. Si ce n'est pas possible ou si c'est opportun ou trop onéreux, restez vigilants. Limitez autant que possible la divulgation de votre savoir-faire et de vos créations.

## Chapitre 1 : Les stratégies de l'exportation (exporter/s'internationaliser)

- Adaptez-vos comportements à la culture de vos interlocuteurs :

Le commerce repose sur la sympathie et la confiance qu'ont les interlocuteurs l'un dans l'autre. Évitez les impairs, savez-vous faire apprécier et essayer de comprendre tout ce qui crée l'incompréhension et la discordance, pour assurer une relation commerciale stable sur le long terme.

### **2-Comment réaliser une étude de marché**

Avant de conquérir de nouveaux marchés, les marques conduisent une étude de marché à l'international. Cette étape est cruciale, parce qu'elle permet d'identifier le potentiel d'un pays, le contexte local (politique, économique, social, culturel) ; les besoins des consommateurs, leurs motivations ou encore leur blocages. Pour installer un concept dans un nouveau pays, la marque doit le connaître parfaitement : voici les principales clés d'une bonne étude de marché à l'international.

Avant d'entamer une étude de marché à l'international, il est important d'effectuer un diagnostic export. On réalise un diagnostic export, on évalue la situation financière, pour savoir si toutes les ressources nécessaires pour une exportation sont présentes :

- Le modèle économique est-il rentable ?
- Quel est l'état de la trésorerie ?
- Quelles sont les perspectives financières à court terme ?
- L'état des comptes permet-il d'investir ?

Dans un premier temps, il ne faut pas oublier qu'exporter ses produits à l'étranger représente un coût : des frais sont à prévoir pour les études de marché, mais d'autres dépenses interviendront notamment sur le plan logistique (transport, stockage, contraintes locales, etc).

La bonne santé financière d'une entreprise constitue une première base indispensable pour exporter un produit dans un nouveau pays, mais cela ne suffit pas ! en effet, au moment du diagnostic export, il faut aussi vérifier qu'il est possible de répondre à une demande plus forte. Pour cela, une étude approfondie des unités de production est vivement recommandée.

Pour que son diagnostic soit complet, l'entreprise doit également faire le point sur ces ressources humaines : leurs expériences dans d'autres pays et leurs capacités linguistiques seront décisives pour ce projet de développement international.

### **2.1 L'étude de marché à l'international, entre recherches documentaires et analyses sur le terrain**

Pour une étude de marché à l'international, il est important d'analyser en profondeur le marché ciblé. Avant de vendre un produit dans un nouveau pays, il faut consacrer du temps et de l'argent aux recherches permettant de tout connaître sur le potentiel du développement, la cible dans le nouveau pays, la situation économique et politique locale, les coutumes, les langues parlées, les éventuelles spécificités légales...

Pour mener cette enquête à la fois qualitative et quantitative, on mêle les recherches documentaires avec les expériences directement sur le terrain.

#### **2.1.1 Les recherches documentaires : un petit investissement pour collecter des éléments précieux**

Sur le plan économique, la recherche documentaire ne nécessite pas beaucoup d'investissement pour l'entreprise. Il faudra mobiliser du personnel sur ce travail, tout en demandant parfois l'aide de cabinets de conseil spécialisés dans l'exportation. Cette étape n'est pas réellement coûteuse, mais elle permet de recueillir des premiers éléments indispensables pour la réflexion.

Dans les études de marché à l'international, les recherches documentaires sont d'une importance capitale.

A ce moment, il faut identifier la situation économique du pays : est-il en croissance ? le pouvoir d'achat des consommateurs est-il important ? Existe-il des conflits qui peuvent représenter un risque pour l'économie locale ?

Ce premier état des lieux se révèle pertinent pour faire le point sur le potentiel de développement dans le pays ciblé. On peut déjà commencer à garder les concurrents installés, notamment pour s'en inspirer, mais aussi pour imaginer comment il est possible de se démarquer en proposant des meilleurs produits ou services.

Bien sûr, les recherches documentaires permettent de s'imprégner de la culture locale. On identifie rapidement la langue parlée, mais il faut aussi penser à tous les facteurs culturels ou religieux qui peuvent influencer sur les modes de consommation.

#### **2.1.2 L'enquête de terrain pour mieux connaître sa cible**

Les premières recherches documentaires réalisées dans le cadre de l'étude de marché à l'international sont utiles pour se poser les bonnes questions au moment de l'enquête de terrain. En effet, on ne peut concevoir l'exportation d'une marque sans avoir visité le pays

## Chapitre 1 : Les stratégies de l'exportation (exporter/s'internationaliser)

visé. Sur place, on conseille de sélectionner des échantillons représentatifs, afin de mener des études qualitatives. Elles sont déterminantes, parce qu'elles améliorent la compréhension des comportements, les motivations et les éventuels freins.

Pour mieux cerner son audience, on n'exclut pas les entretiens individuels ou en petits groupes. Ils demandent plus de temps, mais ils mettent en valeur des informations déterminantes : par exemple, on peut suggérer de compléter des phrases spontanément (test d'expression Stein), ou encore proposer d'associer des images avec des sentiments. On tire ensuite des conclusions sur les réactions des personnes et leurs automatismes, afin de commencer à imaginer la meilleure façon de communiquer avec cette cible.

Pendant une étude de marché à l'international, les enquêtes sont décisives.

Une fois que l'on comprend comment les messages sont interprétés par la cible et quels sont les mécanismes utilisés pour produire du sens (analyses sémiologiques), on dispose d'outils supplémentaires pour élaborer un discours publicitaire qui pourra déclencher les émotions ou actions souhaitées.

Grâce aux études documentaires et aux enquêtes menées directement sur le terrain, on aboutit à la définition des personas. En marketing, le <<buyer persona>> est un profil-type, une fiche d'identité fictive déterminant un profil d'acheteur potentiel (critères démographiques et sociaux, motivations, freins).

Connaitre ses clients potentiels permet d'adapter son offre, mais aussi son approche commerciale. Lorsque l'on exporte sa marque, il ne faut pas oublier que dans un nouveau pays, on ne peut pas toujours proposer exactement le même produit.

### **3. Anticiper son exportation : faut-il modifier son identité pour s'exporter ?**

Après les retours obtenus grâce aux recherches documentaires et aux enquêtes de terrain, l'entreprise sur le point d'exporter sa marque, son concept ou son service peut s'apercevoir qu'il va falloir adapter l'offre au marché. Concrètement, on ne peut pas s'installer dans un nouveau pays sans répondre à une demande existante, un besoin présent identifié dans le pays en question.

A titre d'exemple, quand la marque l'Oréal (aujourd'hui présente dans le monde entier) a voulu conquérir le public asiatique, elle a dû imaginer des colorations adaptées à leurs cheveux. De son côté, le géant de la restauration rapide pour conquérir le marché indien, Mac Donald's a décidé d'ouvrir des restaurants totalement végétariens sur le marché, Mc Donald's a su moduler son burger en fonction des différentes cultures. En Inde, par exemple,

## Chapitre 1 : Les stratégies de l'exportation (exporter/s'internationaliser)

les préparations sont végétarienne, parce que la majorité de la population ne consomme pas de bœuf (viande sacrée dans la culture des hindous) ni de porc (prohibé pour les musulmans).

Exporter ou s'implanter à l'étranger implique parfois de repenser totalement son nom de marque. C'est entre autres à ça que sert l'étude de marché internationale. Parfois, ce n'est pas le produit qui pose problème mais son nom, avant d'arriver dans un pays qui parle une nouvelle langue, il faut s'assurer que le message sera bien compris. Pour rappel, on a connu une voiture <<Nova>> dans des pays hispaniques...sachant qu'en espagnol, <<No va>> signifie <<ne fonctionne pas>>.

Dans des cas de ce type, il est préférable de changer totalement le nom : le Diet Coke des USA s'appelle Coca Light en France, car le terme <<Diet>> n'évoque pas le plaisir dans la culture francophone.

Avant de conditionner son produit pour l'exportation, il faut aussi prendre connaissance de la culture et des règles du pays en question, parce que l'emballage de base peut poser des problèmes. Les couleurs, par exemple, ont des significations très variables d'un pays à l'autre.

Sur certains éléments, il existe des normes spéciales : pour les cigarettes, on doit respecter des standards différents d'un pays à l'autre (paquets neutres, images choc...). D'une façon générale, chaque pays peut imposer ses règles dans la vente de produit et service. Avant d'exporter ou de s'implante, la maîtrise de tout le contexte juridique est requise, notamment pour prévoir certaines procédures administratives (parfois longues ou coûteuse).

### **4. l'étude de marché à l'international vous aide à communiquer ?**

L'étude de marché à l'international constitue une base de connaissances solides sur les pays d'arrivée, pour moduler son offre en fonction de la demande et se préparer à son exportation.

Mais ce travail préalable sera également utile pour améliorer sa communication. La connaissance des personas, de la culture du pays et des éventuelles spécificités limite les incompréhensions, et facilite la mise en place de campagnes de communication qui seront correctement interprétées.

Si un produit peut parfois être légèrement modifié pour mieux s'adapter à son pays d'arrivée, les publicités méritent aussi un travail profond d'adaptation. Les marques présentes dans le monde entier l'ont bien compris : un même spot publicitaire peut déclencher une tornade d'achats dans un pays et rester totalement incompris dans l'autre. En ce sens, pour réussir son exportation, il faut naturellement s'accompagner de professionnels du marketing

## Chapitre 1 : Les stratégies de l'exportation (exporter/s'internationaliser)

international, qui sauront aiguiller l'entreprise dans l'élaboration de ses supports de communication, tout en les prévenant des erreurs de traduction et de communication souvent lourdes de conséquences.

Pour une entreprise, le développement à l'international peut être une excellente opportunité et participer à l'envol du chiffre d'affaires. Mais si ce projet est mal cadré, il peut aussi entraîner de lourdes pertes. De plus exporter sa marque à l'étranger implique un travail coordonné des différentes équipes de votre entreprise (commercial, communication, logistique, comptabilité, mais aussi études et production) et une volonté timide ou brève fera échouer toute expérience export. Il est donc extrêmement important pour l'entreprise de s'entourer car les compétences nécessaires à l'export ne sont pas toujours disponibles en interne. L'emploi de prestataires externes est une solution pour démarrer en douceur.

### Section 03 : Les stratégies d'internationalisation adoptées par les grandes entreprises<sup>4</sup>

#### Introduction

Les entreprises sont parfois amenées à engager leurs capitaux pour commercialiser ou produire en co-propriété (joint-venture).

Les firmes multinationales, quant à elle, développent le commerce <<intra-firme>>.

En effet, 1/3 des exportations mondiales de marchandises se fait à l'intérieur de celle-ci. Ces grandes entreprises très puissantes ont envahi la scène internationale. Elles possèdent et contrôlent plusieurs autres firmes (filiales) dans différents pays. La constitution de filiale revêt des modalités multiples qui vont de la création au rachat. Plus de la moitié des filiales sont détenues à 100% et seulement 15% à moins de 50%.

Progressivement, la filiale cherche à maîtriser son autonomie en utilisant ses cadres nationaux, en cherchant un financement local et en se détachant de la maison mère. Les différentes sociétés du groupe cohabitent de manière indépendante les unes des autres, c'est le stade de la filiale autonome. Dans cette stratégie multidomestique, les filiales produisent pour chaque marché national des produits adaptés. Il y a peu ou pas de commerce intra-groupe, les stratégies sont différentes pour chaque type de marché et chaque filiale est un centre de profit qui est jugé sur ses résultats.

La dernière évolution correspond à l'entreprise globale qui gère le marché mondial avec une stratégie qui s'appuie sur les similitudes plutôt que sur les particularités des marchés nationaux tout en s'adaptant aux différences locales. Le développement international met en œuvre des stratégies qui consistent pour l'entreprise à atteindre une position dominante.

#### 1. Les orientations stratégiques

Face à la concurrence, les entreprises s'organisent, définissent leurs orientations stratégiques et assurent leur positionnement. Celles qui ont atteint une taille suffisante contrôlent avec leurs investissements directs à l'étranger tout ou partie du capital de leurs filiales. Aujourd'hui le dilemme pour les plus grandes est d'accepter ou de refuser la stratégie du marché globale.

Parmi les variables stratégiques, c'est le couple produit-marché qui mobilise les actions des dirigeants. L'action sur le produit (sa qualité, sa composition, son positionnement) est indissociable de l'action sur le marché (information, communication). Un produit répond

---

<sup>4</sup> Annick BUSSEAU <<stratégies et techniques du commerce international>> ; Paris Milan Barcelone, 1994 , p32-49

## Chapitre 1 : Les stratégies de l'exportation (exporter/s'internationaliser)

aux besoins d'une clientèle déterminée appelée cible. L'action basée sur ce principe est la segmentation.

Le but des stratégies de développement, c'est de définir, sélectionner, hiérarchiser les possibilités d'action qui se présentent à l'entreprise pour maintenir et développer son portefeuille d'activité. On distingue : les stratégies de base, les stratégies de croissance et les stratégies concurrentielles.

### **1.1 Stratégies de base**

Les stratégies de base impliquent une analyse de la situation concurrentielle et la réponse à certaines interrogations. Quels sont les facteurs clefs de succès dans le rapport produit-marché ? Quelles sont les forces et les faiblesses de l'entreprise ? Quelles sont les forces et les faiblesses des concurrents ?

L'entreprise s'évalue et décide de développer un avantage concurrentiel dans un domaine défini et tente de neutraliser la concurrence.

Michael Porter (choix stratégiques et concurrence, 1982) considère qu'il existe trois stratégies de base possibles : la stratégie de domination par les coûts, la stratégie de différenciation et la stratégie du spécialiste.

#### **1.1.1 La stratégie de domination par les coûts**

Cette stratégie s'appuie sur le potentiel de productivité dont dispose l'entreprise. Le but est de maîtriser la production (surveiller les frais de fonctionnement, les investissements, la conception des produits, la réduction des dépenses de vente et de publicité) afin d'obtenir un prix de revient faible par rapport à la concurrence. C'est ce qu'on appelle la compétitivité-prix.

L'avantage coût est une protection contre les concurrents directs. La firme résiste grâce à ses prix bas et réalise encore un profit. Les clients, s'ils sont puissants, ne peuvent faire baisser les prix qu'au niveau correspondant des concurrents les moins chers. La position dominante par les coûts protège les firmes des autres forces concurrentielles.

#### **1.1.2. La stratégie de différenciation**

La firme donne au produit des qualités qui les distinguent de façon importante des autres. L'entreprise tend à créer une situation de concurrence monopolistique où elle détient un pouvoir de marché grâce à l'élément distinctif (avance technologique, image de marque connue, durabilité, réparabilité du produit ou service après-vente). Les différenciations protègent l'entreprise des forces concurrentielles. La différenciation réduit le caractère de

## Chapitre 1 : Les stratégies de l'exportation (exporter/s'internationaliser)

substantialité du produit, accroît la fidélité, diminue la sensibilité au prix et améliore la rentabilité. Si de nouveaux concurrents entrent sur le marché, la fidélisation de la clientèle maintient le potentiel des ventes. La rentabilité de l'entreprise l'aide à résister contre un éventuel fournisseur puissant. Les qualités distinctives du produit constituent une protection vis-à-vis des produits de substitution. L'entreprise est en mesure de définir son prix. Compte tenu de la demande, on dit qu'elle est alors <<price maker>> et non <<price taker>>.

Bien réussir sa différenciation est fondamental pour la firme car elle obtient des profits supérieurs aux concurrents. En revanche, cette stratégie peut-être contée car les consommateurs ne sont pas toujours disposés à payer le prix fort, bien que la qualité soit supérieure à celle proposée par la concurrence. C'est là qu'entre en jeu la publicité dont le rôle est de faire connaître les qualités distinctives du produit proposé par la firme.

### **1.1.3 La stratégie du spécialiste**

La stratégie du spécialiste c'est d'ignorer le marché tout entier pour se concentrer sur un segment ou un groupe d'acheteur. La cible est restreinte, le but est de satisfaire la clientèle mieux que les concurrents qui eux s'adressent à la totalité du marché. Les stratégies du spécialiste rejoignent la stratégie de concentration qui permet d'obtenir des parts de marchés importantes sur le segment visé mais des parts faibles par rapport au marché global. Par exemple, dans l'industrie automobile, Ferrari cible un segment très haut de gamme, le marché est restreint mais la cible est bien définie.

Les stratégies de base ne suffisent pas à la firme pour atteindre une position dominante. Le développement international passe aussi par une stratégie de croissance.

## **1.2 Les stratégies de croissance**

La croissance est devenue l'objectif fondamental des firmes non seulement pour être dynamiques mais aussi pour survivre aux assauts de la concurrence. L'objectif de croissance est vécu différemment selon chaque entreprise. Une stratégie spécifique est mise en place selon que la firme opère au sein du marché de référence (croissance intensive) ou bien au sein d'une filière (croissance intégrative) ou encore si elle s'appuie sur des opportunités qui sont situées hors de son domaine habituel (croissance par diversification).

### **1.2.1 La croissance intensive**

#### **1.2.1.1 Stratégie de pénétration**

Elle se justifie lorsque l'entreprise n'a pas encore épuisé toutes les possibilités offertes par le produit qu'elle fabrique ou vend sur son marché actuel. La croissance intensive passe

## Chapitre 1 : Les stratégies de l'exportation (exporter/s'internationaliser)

par une stratégie de pénétration pour accroître les ventes des produits sur les marchés existants. Deux possibilités sont offertes : accroître les ventes au niveau de l'entreprise et empiéter sur les marchés concurrents.

Le produit requiert des qualités spécifiques que l'acheteur va distinguer des autres. Les composants de la demande globale incitent à accroître la fréquence d'utilisation, à en augmenter la quantité et à trouver de nouvelles applications.

### **1.2.1.2 Stratégie de développement par les produits**

Cette stratégie consiste à augmenter la vente de produits en les créant ou en améliorant ceux déjà existants. Différentes possibilités sont à envisager : soit ajouter de nouvelles fonctions, soit étendre la gamme en lançant de nouveaux modèles (nouvelles tailles, nouvelles versions). On peut également développer une nouvelle génération de produits dont certains présentent des caractéristiques performantes.

### **1.2.1.3 Stratégie de développement par la création de nouveaux marchés**

Cette stratégie a pour but de développer les ventes de produits en les introduisant sur de nouveaux marchés.

Il est possible de procéder à une expansion géographique dans les différentes régions d'un même pays ou dans d'autres pays. Il est possible d'adopter de nouveaux circuits de distribution ou de trouver de nouveaux segments en positionnant le produit différemment. C'est surtout la politique de distribution qui va faire le succès d'une stratégie de développement par les marchés.

## **1.2.2 La croissance intégrative**

Une distinction s'opère entre l'intégration amont, aval, verticale et horizontale. La firme a intérêt à mettre en place une croissance intégrative si, dans la filière industrielle dans laquelle elle se trouve, elle peut améliorer sa rentabilité en contrôlant différentes activités.

### **1.2.2.1 Intégration vers l'amont**

Le but est de protéger une source d'approvisionnement importante ou de contrôler certains fournisseurs.

### **1.2.2.2 Intégration vers l'aval**

L'intégration vers l'aval a pour but d'assurer le contrôle des débouchés. Par exemple, dans la chimie, les entreprises allemandes se sont débarrassées de l'amont pour se spécialiser en aval dans la chimie fine. Pour une entreprise qui vend des biens de consommation, il s'agit

## Chapitre 1 : Les stratégies de l'exportation (exporter/s'internationaliser)

surtout d'assurer la distribution à travers des magasins propres, des franchises et des contrats d'exclusivité. Pour l'entreprise qui vend des produits industriels, l'objectif est de contrôler les activités de transformation. Elle peut aussi tout simplement chercher à mieux connaître les besoins des clients.

### **1.2.2.3 Intégration verticale**

L'intégration verticale réunit la filière de l'amont à l'aval. Par exemple, les compagnies pétrolières qui s'approvisionnent en matières premières contrôlent la technologie, le capital, la commercialisation et toutes les activités interdépendantes de prospection, transport, transformation. Cette stratégie évite à l'entreprise le marché concurrentiel, elle profite des marges bénéficiaires des fournisseurs qu'elle a intégrés, elle coordonne et contrôle l'ensemble du processus, et profite d'une même direction.

### **1.2.2.4 Intégration horizontale**

L'objectif est de dominer certains concurrents par absorption, fusion, prise de participation. Le but est de neutraliser ou de contrôler le concurrent pour obtenir des économies d'échelle, maîtriser les réseaux de distribution et avoir un poids plus fort par rapport aux acheteurs.

### **1.2.3 La croissance par diversification**

Si la filière industrielle dans laquelle se trouve l'entreprise n'offre plus d'opportunités de croissance à cause d'une concurrence trop forte ou d'un marché en déclin, la croissance par diversification est une manœuvre stratégique qui se développe sur des activités plus ou moins connexes. Elle peut s'étendre autour de son métier de base en y ajoutant des activités nouvelles, c'est la diversification concentrique ou bien se diversifier dans des activités radicalement différentes. La diversification consiste à s'orienter vers de nouveaux domaines d'activité qui prennent plusieurs directions : diversification des produits, des clientèles, des technologies et diversification pure.

#### **1.2.3.1 Diversification des produits**

Aucune entreprise n'est à l'abri du vieillissement de ses produits. La diversification s'adapte aux changements qui affectent le marché. L'entreprise fabrique des biens nouveaux en cherchant à conserver la même technique de production et la même clientèle. Par exemple un constructeur automobile décide d'étendre sa gamme en proposant des variantes autour des éléments de base. Selon la classification des articles haut de gamme ou bas de gamme, des

politiques commerciales différenciées sont mise en place (prix, marge, publicité, promotion, circuit de distribution).

### **1.2.3.2 Diversification de la clientèle**

La diversification de la clientèle consiste à se positionner sur des marchés nouveaux avec des produits habituels. Pour faire face au déclin de la demande des consommateurs actuels, ce type de diversification consiste à trouver une nouvelle clientèle non encore pourvue. Par exemple, un constructeur de maisons individuelles de prestige se diversifie en proposant des maisons plus modestes. C'est aussi pour compenser les fluctuations qui affectent son marché que l'entreprise diversifie sa clientèle. Par exemple, Bouygues construit à la fois au niveau international, des immeubles d'habitation, des bureaux et des mosquées.

Les périodes de déclin conjoncturel se traduisent par des problèmes d'emploi, de financement et de rentabilité. L'adjonction de nouvelles clientèles permet d'atténuer, voire de supprimer ces fluctuations.

### **1.2.3.3 Diversification des techniques**

L'entreprise diversifie ses procédés de fabrication. L'opération est d'autant plus complexe quand les techniques sont très éloignées. L'entreprise opte pour une stratégie défensive si la concurrence a déjà mis en place de nouvelles techniques de production. A défaut, elle risque d'être éliminée à cause de prix trop élevés, de marges bénéficiaires trop faibles ou d'inadaptation aux goûts de la clientèle.

Si l'entreprise dispose d'un potentiel de recherche et d'innovation, par une stratégie offensive, elle met au point de nouveaux procédés qui permettent de fabriquer les anciens produits à des prix plus bas et d'en créer de nouveaux. La productique permet d'obtenir des produits différenciés sur des séries courtes qui répondent à la demande de la clientèle. Les productions deviennent de plus en plus flexibles. L'avance technologique est un moyen de bénéficier d'avantages concurrentiels.

La tendance actuelle est de sous-traiter la fabrication des produits tout en contrôlant l'assemblage. On assiste à une désintégration contrôlée. L'entreprise se concentre sur les fonctions compétitives (conception de nouveaux produits, commercialisation, maintenance) et sous-traite les activités qui dans sa chaîne de valeur n'en créent pas suffisamment (Michael Porter, l'avantage concurrentielle, 1986). La firme se spécialise sur les activités à haute valeur ajoutée et externaliser les autres.

### **1.2.3.4 Diversification pure : les conglomérats**

L'entreprise se diversifie tous azimuts en utilisant des techniques nouvelles pour pénétrer des marchés inexplorés avec des produits nouveaux qui n'ont aucun lien entre eux. Cette politique multidimensionnelle est menée par des grands groupes à partir du rachat d'entreprises déjà existantes. La logique qui pousse ces firmes multinationales est plus une logique financière avec espoir de plus-values qu'une logique industrielle.

### **1.3 Stratégies concurrentielles**

Pour l'entreprise, il est important de connaître la position et le comportement des concurrents dans une stratégie de développement. Il faut identifier les plus dangereux et évaluer leurs comportements. Kotler (Marketing et Management, 1988) établit une distinction selon quatre types de stratégie concurrentielle. Cette typologie prend comme référence l'importance de la part de marché détenue et distingue la stratégie du leader, du challenger et du suiveur.

#### **1.3.1 La stratégie du leader**

La firme leader est celle qui occupe la position dominante et qui est reconnue comme telle par ses concurrents. L'attitude des entreprises rivales sera de l'imiter, de l'attaquer ou de l'éviter.

##### **1.3.1.1 Demande globale**

La stratégie de la firme leader vise à développer la demande globale en cherchant de nouveaux clients, en accroissant les quantités à vendre et en trouvant de nouvelles utilisations des produits. Pendant les phases de lancement ou de maturité de ceux-ci, l'entreprise dont les brevets d'invention sont protégés bénéficie d'une situation de monopole qui neutralise la concurrence.

##### **1.3.1.2 Stratégie défensive**

La firme leader cherche à protéger ses parts de marchés en contrant l'action des concurrents les plus dangereux. Les firmes innovatrices comme Kodak ou Polaroid sont souvent attaquées les rivaux imitateurs.

##### **1.3.1.3. Stratégie offensive**

Le but de la stratégie offensive est de bénéficier des effets d'expérience pour développer la rentabilité. Cette stratégie s'appuie sur l'existence d'une relation entre part de marché et rentabilité. L'entreprise qui met en place une stratégie offensive pour accroître ses

## Chapitre 1 : Les stratégies de l'exportation (exporter/s'internationaliser)

parts de marché sait qu'il existe des limites au-delà desquelles le coût d'un accroissement supplémentaire (coût marginal) devient prohibitif.

Si une position dominante s'instaure, les autorités à travers les législations des pays ou blocs de pays peuvent intervenir pour faire cesser cet état de fait. A titre d'exemple, la loi anti-trust aux Etats-Unis empêche la formation de cartels et le traité de Rome réglemente les positions dominantes des pays membres de la communauté Economique Européenne.

### **1.3.1.4 Réduction de la part de marché**

Afin que la firme leader ne soit pas en infraction avec la loi pour cause de monopole ou de quasi-monopole, la seule solution est de réduire ses parts de marchés. Cela se concrétise par une baisse du niveau de la demande sur certains segments (mise en place d'une augmentation de prix ou d'une diminution des services offerts).

### **1-3-2 La stratégie du challenger**

L'entreprise qui sur un marché, n'est pas en position dominante, a la possibilité d'attaquer le leader et d'être son challenger. Le problème est de savoir si les attaques vont être frontales ou latérales.

#### **1.3.2.1 Attaques frontales**

Les attaques frontales consistent à s'opposer directement au concurrent en utilisant les mêmes armes que lui sans chercher à utiliser ses points faibles. Pour résister l'attaquant doit posséder des points forts indiscutables.

#### **1.3.2.2 Attaques latérales**

Les attaques latérales opposent la firme au leader sur ses points faibles. L'attaque classique est axée sur les prix. La stratégie du challenger, c'est de pratiquer un prix sensiblement plus bas que le leader. Les entreprises japonaises offrent sur le marché de l'électronique et de l'automobile des produits très fiables à des prix inférieurs aux concurrents leaders.

L'entreprise cherche à savoir sur quels secteurs le leader a des points faibles et comment il peut réagir à ses attaques.

### **1.3.3 Stratégie du suiveur**

Le suiveur est celui qui ne dispose que d'une part de marché réduite et qui s'aligne sur des décisions prises par la concurrence. Ici aucun concurrent n'a intérêt à entamer une lutte concurrentielle parce que les marchés sont oligopolistiques et les possibilités de

différenciation faibles. Ceci n'empêche pas les entreprises de surmonter le handicap de leur petite taille et de réaliser des performances. Certaines se limitent à un nombre de segments où les compétences de la firme sont valorisées. Elles utilisent la recherche-développement pour améliorer les procédés. Elles se contentent d'une petite taille et mettent l'accent sur le profit et la spécialisation. Le dirigeant est fortement motivé et impliqué.

### **2. Le positionnement stratégique**

L'objectif de l'entreprise est d'analyser la situation concurrentielle propre à chacun des produits-marchés et ensuite d'évaluer la place des concurrents.

Le positionnement stratégique c'est la place qu'une firme occupe sur un marché pour y réaliser ses objectifs. L'analyse de la compétitivité, l'optimum de dimension et le choix d'une stratégie de développement sont nécessaires pour effectuer le positionnement.

#### **2.1 L'analyse de la compétitivité**

##### **2.1.1 La notion d'avantage concurrentiel**

L'avantage concurrentiel est l'élément qui donne une supériorité au produit ou à la marque par rapport aux concurrents dans leur ensemble ou par rapport aux mieux placés (concurrence prioritaire). Cet avantage est soit externe soit interne. Quand il est externe, l'entreprise bénéficie d'un pouvoir de marché. C'est une stratégie de différenciation. Quand il est interne, c'est que la firme maîtrise ses coûts de fabrication, d'administration, de gestion et de distribution. Il en résulte une meilleure rentabilité. C'est une stratégie de domination par les coûts.

##### **2.1.2 La notion de rivalité élargie**

La capacité de l'entreprise dépend de la concurrence directe, du rôle des entrants potentiels sur le marché, des clients et des fournisseurs. Michael Porter explique que les entrants potentiels et les produits de substitution constituent une menace directe. Les clients et fournisseurs n'engendrent qu'une menace indirecte puisqu'il existe un pouvoir de négociation avec eux.

##### **2.1.3 L'analyse des situations concurrentielles**

La situation concurrentielle décrit le degré d'interdépendance entre les concurrents. On distingue habituellement quatre situations : la concurrence pure et parfaite, l'oligopole, la concurrence monopolistique et le monopole.

### 2.1.3.1 Concurrence pure et parfaite

Elle se caractérise par un grand nombre de vendeurs face à un grand nombre d'acheteurs. Aucun n'est assez puissant pour influencer le niveau des prix, c'est ce qu'on appelle le price taker. L'information existe, le prix du marché s'établit selon la loi de l'offre et la demande. Ce type de marché (exemple : London Metal Exchange) se rencontre pour les biens industriels, les matières premières alimentaires, les minerais et les métaux.

### 2.1.3.2 Oligopole

On trouve peu de vendeurs face à un grand nombre d'acheteurs. C'est une situation où la dépendance entre les firmes rivales est très forte. Les marchés sont très concentrés avec un nombre réduit de partenaires. Le prix proposé par la firme dominante sert de référence à l'ensemble des concurrents. Si une rivalité se développe, c'est la guerre des prix. On observe cinq comportements concurrentiels possibles :

- Comportement indépendant : les actions des concurrents ne sont pas prises en compte par la firme.
- Comportement accommodant : l'entreprise cherche l'entente plutôt que la confrontation.
- Comportement adaptif : l'entreprise adapte ses décisions aux données observées sans anticiper les réactions futures.
- Comportement anticipatif : l'entreprise prévoit par avance les réactions de ses concurrents.
- Comportement agressif : tout gain pour l'un des partenaires engendre une perte pour l'autre.

### 2.1.3.3 Concurrence monopolistique

Le nombre de vendeurs est grand mais quelques-uns se trouvent en situation de quasi-monopole grâce à la différenciation de leurs produits. Cette situation donne à l'entreprise un pouvoir de marché qui fait que ses produits sont acceptés à un prix supérieur à ceux pratiqués par les concurrents.

### 2.1.3.4 Monopole

Le marché est dominé par un seul producteur face à un grand nombre d'acheteurs, c'est une situation qui existe en phase de lancement du produit. Le bénéfice du monopole

décline lorsque les concurrences innover et que les résistances à l'entrée des nouveaux venus sur le marché sautent.

### **2.2 L'optimum de dimension**

Toutes les entreprises essaient d'obtenir l'optimum de dimension en maîtrisant la masse critique, l'effet d'expérience, les économies d'échelle et d'envergure et la synergie.

#### **2.2.1 La masse critique**

On appelle masse critique, la dimension minimale requise pour se maintenir sur le marché sans supporter le handicap concurrentiel. Ce phénomène explique le développement des marchés oligopolistiques (secteur de l'acier, du ciment, de l'automobile). La croissance sur ces marchés est une nécessité absolue pour l'entreprise tant qu'elle n'a pas atteint cette masse critique. L'effet de taille est indispensable à l'entreprise qui se positionne au niveau international. En fonction de ces activités, elle doit atteindre une taille critique minimum pour accéder à certains avantages : bénéficier d'une marque à l'étranger, diminuer les coûts d'approvisionnement et de distribution et disposer rapidement de liquidités financières.

#### **2.2.2 L'effet d'expérience**

Il consiste en une baisse du coût de l'unité produite, du démarrage jusqu'à la fin de la production. La productivité augmente sans investissements supplémentaires. C'est parce que le personnel maîtrise de mieux en mieux la complexité de la fabrication, que les tâches élémentaires sont améliorées et les tâches inutiles éliminées. Les salariés travaillent de plus en plus efficacement.

La théorie de la courbe d'expérience précise que les coûts totaux diminuent d'un pourcentage constant à chaque doublement du volume de la production cumulée. Cette courbe prend en compte tous les coûts, y compris les matières premières, l'énergie, les frais généraux, les entreprises déjà bien implantées sur le marché national bénéficient d'une antériorité dans la production et abordent celui de l'international avec un avantage certain.

#### **2.2.3 Les économies d'échelle**

Les économies d'échelle ne se confondent pas avec l'effet d'expérience. Elles sont liées aux quantités produites par période et non aux quantités cumulées.

La baisse des coûts provient de l'existence de charges fixes réparties sur un plus grand nombre de produits et la baisse des frais variables qui résultent d'une meilleure division du travail. On distingue deux types d'économie d'échelle : les économies technologiques liées à

## Chapitre 1 : Les stratégies de l'exportation (exporter/s'internationaliser)

l'unité de production (usine, entrepôt) et les économies de gestion liées à la taille de l'entreprise. Au niveau international, ce sont surtout les produits standardisés qui engendrent des économies d'échelle.

### **2.2.4 Les économies d'envergure**

Les économies d'envergure diminuent le coût de production par la mise en place d'une automatisation flexible. Les usines sont capables de changer rapidement les caractéristiques de la production sans interrompre la fabrication. Elles produisent grâce à la Conception Assistée par Ordinateur et à la Production Assistée par Ordinateur de vastes gammes adaptées qui font baisser les coûts de production. Ces économies ne sont pas incomparables avec les économies d'échelle décrites ci-dessus.

### **2.2.5 La synergie**

La synergie est un phénomène par lequel le regroupement de deux activités permet d'obtenir un résultat supérieur à la somme des résultats que fourniraient ces deux activités réalisées séparément. De nombreuses entreprises souffrent de déséquilibres internes, soit par excès de capacité, soit par insuffisances dans certaines fonctions. Les firmes ont intérêt à s'associer pour profiter mutuellement des avantages de chacune. Elles bénéficient de l'effet synergie (2+2=5) pour atteindre l'optimum.

## **2.3 L'évolution du portefeuille d'activités**

L'analyse du portefeuille d'activités sert à caractériser la position stratégique de chaque activité par rapport au marché et à la force concurrentielle de l'entreprise. Les cabinets de spécialistes de stratégie proposent plusieurs grilles dont les plus connues sont la méthode du Boston Consulting Group (BCG).

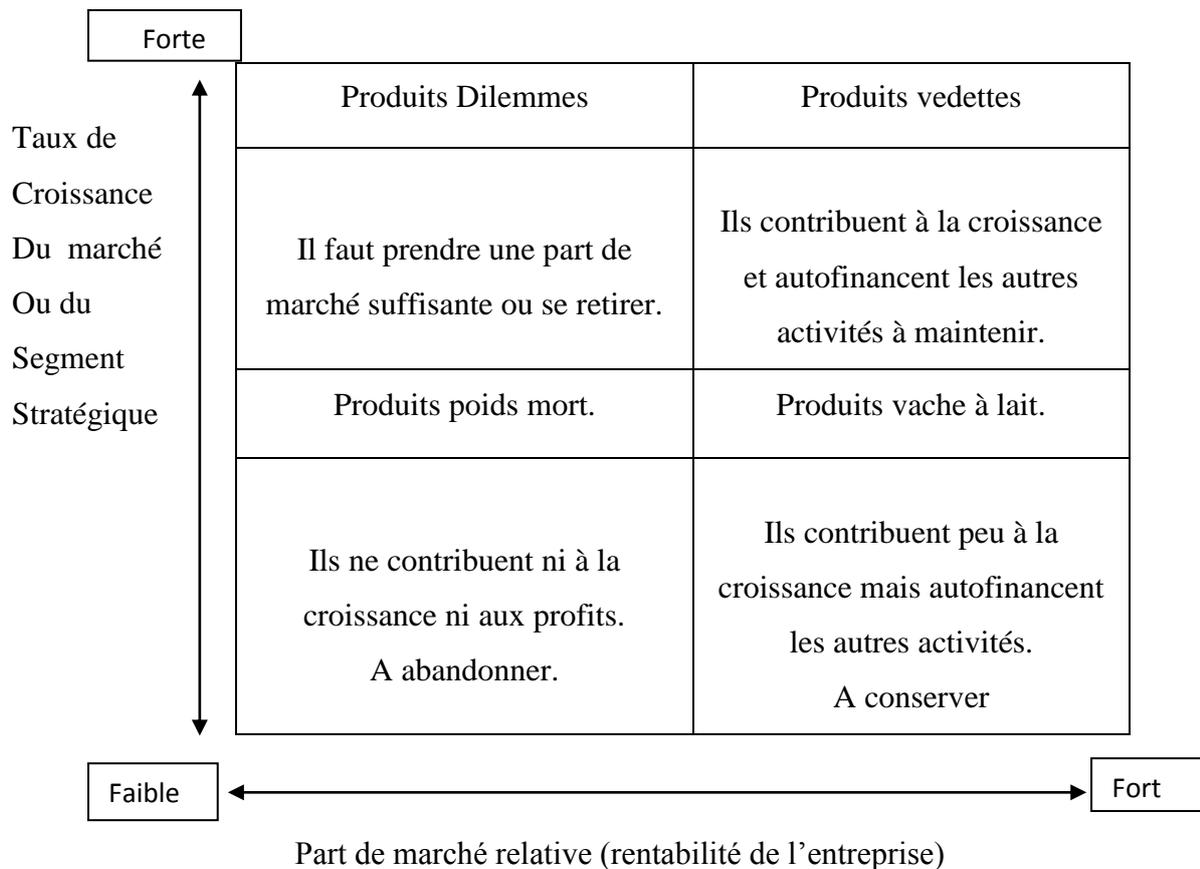
### **2.3.1 L'analyse du BCG**

#### **2.3.1.1 Grille**

Le BCG propose une grille d'évaluation des activités fondées sur le taux de croissance du marché qui mesure les perspectives à venir pour la firme et la part de marché de l'entreprise mesurée par rapport au marché total.

La matrice BCG repose sur la notion de cycle de vie du produit : lancement, croissance, maturité, déclin, l'équilibre du portefeuille d'activité nécessite des activités dans les 4 domaines produits vedettes, produits vache à lait, produits dilemmes, produits poids mort).

Figure 01 : L'évaluation des activités fondées sur le taux de croissance du marché



Source : Annick BUSSEAU<<stratégies et techniques du commerce international>>, Paris Milan Barcelone, 1994

- Produits vedettes : ils engendrent une forte croissance, la firme est leader, elle cherche renforcer sa position concurrentielle.
- Produits dilemmes : ils peuvent devenir poids mort ou vedette, à surveiller.
- Produits vache à lait : ils fournissent une activité de bonne rentabilité et engendrent les moyens financiers pour une croissance future.
- Produits poids mort : ils donnent une rentabilité médiocre, l'entreprise doit prévoir une stratégie de désengagement.

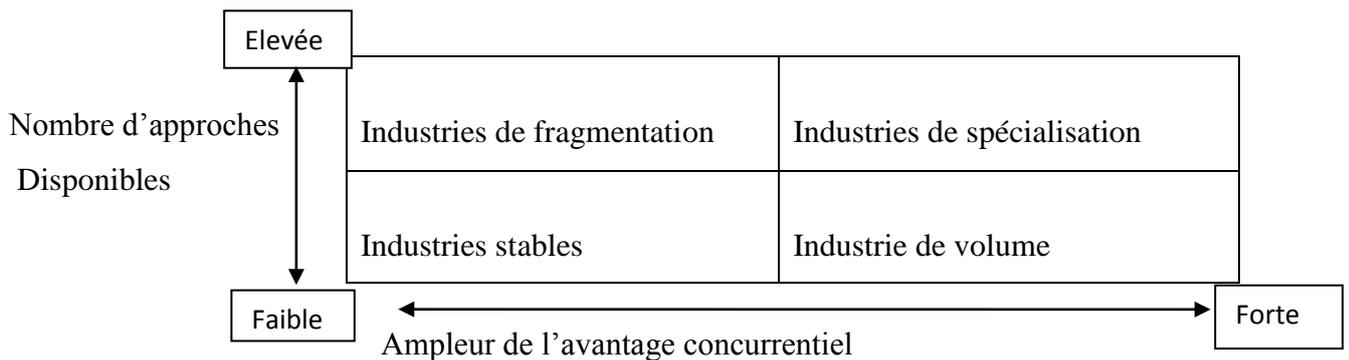
L'entreprise qui obtient un avantage concurrentiel grâce à ses coûts faibles et à sa courbe d'expérience peut accroître sa part de marché relative. Des études récentes montrent que cette loi ne peut pas s'appliquer dans tous les secteurs. Le BCG élargit l'ancienne matrice et décrit une situation nouvelle.

### 2.3.1.2 Nouvelles matrices

Le BCG nouvelle version décrit une situation concurrentielle en deux dimensions principales : importance de l'avantage concurrentiel défendable pour l'entreprise et nombre de sources potentielles de différenciation susceptibles d'être retenues.

On obtient horizontalement l'ampleur de l'avantage concurrentiel et verticalement le nombre d'approches disponibles.

**Figure 02 : situation concurrentielle**



**Source :** Annick BUSSEAU <<stratégies et techniques d'internationalisation>> ; Paris Milan Barcelone; 1994

Les industries de volume sont celles où les sources de différenciations sont peu nombreuses mais où l'avantage concurrentiel procuré par un volume supérieur est important. La rentabilité est liée à la part de marché. Ce sont des industries où l'entreprise bénéficie d'un petit nombre d'avantages importants (bâtiment par exemple).

Les industries de spécialisation sont liées aux entreprises dont les sources de différenciation sont nombreuses et susceptibles de donner un avantage concurrentiel appréciable (industries de luxe par exemple).

Les industries fragmentées sont liées aux entreprises dont les sources de différenciation sont nombreuses mais où aucune entreprise ne peut créer un avantage décisif et durable sur ces concurrents. Les entreprises de services en sont un exemple.

Les industries stables sont liées aux activités de volume, il existe peu de manière de se différencier par rapport aux concurrents et l'expérience ne constitue pas forcément un atout. Il y a donc peu d'avantages potentiels à conquérir et les innovations techniques ou commerciales sont limitées.

### **2.3.2 Les autres approches**

#### **2.3.2.1 Matrice A.D. Little**

Cette matrice élaborée par un cabinet de conseil en management américain croise une analyse en terme de position concurrentielle et en maturité de secteur.

#### **2.3.2.2 Approche Mc Kinsey**

Elaborée par un autre cabinet de conseil, cette approche est fondée sur la même logique que les précédentes mais cette fois-ci en trois dimensions.

### **3. Les investissements directs**

Le développement des investissements directs internationaux traduit le dynamisme des firmes mondiales. C'est l'instrument financier des multinationales pour étendre leur activité et installer plus de 100 000 filiales étrangères, créer des joint-ventures et participer aux achats d'entreprises. L'investissement direct se distingue de l'investissement de portefeuille qui consiste uniquement en l'achat de titres pour bénéficier des dividendes. Les investissements directs représentent l'engagement de capitaux effectués en vue d'acquies un intérêt durable dans une entreprise qui exerce ses activités sur un territoire étranger. Le but est de détenir un pouvoir de décision pour orienter la stratégie de la firme.

Trois types d'investissements directs paraissent déterminants dans le processus de transformation des systèmes de production.

#### **3.1 Les différents types d'investissements directs**

##### **3.1.1 Les investissements de redéploiement :**

Les investissements de redéploiement et de développement vont vers des entreprises en croissance. Celle-ci engagent des dépenses immatérielles (recherche, développement, formation, commercialisation). L'évaluation de la rentabilité de ces investissements n'est pas liée aux résultats immédiats de la firme. Ce sont des investissements qui se font au stade stratégique, ils sont irréversibles et à longue durée d'amortissement.

##### **3.1.2 Investissements de restructuration**

Ces investissements vont vers des restructurations d'entreprises qui se trouvent en difficulté. Des montages complexes sont combinés pour acheter et vendre des lignes de produits, opérer des fusions partielles. Les vagues d'offres publiques d'achat (OPA) montrent combien les marchés financiers parasitent ces opérations.

### **3.1.3 Les investissements de création**

Ces investissements vont vers des créations de nouvelles entreprises. Les risques sont élevés mais la rentabilité peut être exceptionnelle. Ces investissements sont des supports de la compétitivité internationale. La difficulté d'évaluation réside dans le fait qu'on ne peut pas s'appuyer sur l'effet d'expérience.

### **3.2 La réorientation des investissements directs**

Les investissements directs à l'étranger développent la production et les services mais servent aussi de zone d'influence sur l'échiquier international.

#### **3.2.1 La restructuration de l'industrie**

La réorientation des investissements directs se caractérise par une restructuration de l'industrie à l'échelle mondiale. La déréglementation de l'environnement donne aux firmes des opportunités de concentration industrielle. Une redistribution des actifs par les opérations de fusion-absorption et de revente remanie la physionomie de l'industrie et pousse les entreprises à se concentrer et à délocaliser.

#### **3.2.2 Les pôles d'attraction**

Les principaux pôles d'attraction des investissements directs sont les Etats-Unis, l'Europe et le Japon. Le phénomène de concentration des entreprises entraîne un recul des investissements directs dans les économies les moins développées. Seuls les pays d'Asie du Sud-est et la Chine maintiennent leur pouvoir d'attraction. L'Europe de l'Est reste pour les nouveaux investisseurs un futur terrain privilégié de par la forte demande. Vers l'Europe, les flux d'investissement directs américains sont à la hausse et les entreprises japonaises multiplient les implantations. Pour attirer les investisseurs, certains pays libéralisent la réglementation en proposant des incitations financières et multiplient les zones franches.

## **4. De la firme multinationale à la firme globale**

### **4.1 L'internationalisation de la production**

#### **4.1.1 La stratégie multinationale**

L'internationalisation de la production se réalise à travers les firmes multinationales (FMN) qui s'implantent à l'étranger. Les filiales-relais commercialisent ou distribuent les produits de la maison-mère ou ceux des autres filiales. Le montage et l'assemblage de la production se fait dans les filiales ateliers dans le monde entier. Les stratégies sont distinctes pour chaque marché étranger.

Le groupe coordonne le contrôle financier, centralise la production et la recherche-développement. La multinationale a beaucoup d'informations sur un grand nombre de pays et s'adapte aux différences. Ces firmes cherchent les préférences de chaque groupe de consommateurs. Certains auteurs expliquent qu'elles sont devenues incapables de comprendre l'ensemble parce qu'elles se sont trop intéressées aux détails. Quoi qu'il en soit, les échanges continuent à travers les filiales mais aussi dans un réseau de sous-traitance international et d'accords inter-firmes. Certains grands groupes américains, européens et japonais mettent actuellement en place une logique où il y a abandon de la vision multinationale au profit d'une vision globale du marché.

### **4.1.2 La stratégie globale**

Cette vision globale correspond à une stratégie mondiale où la production spécialisée par pays qui ne fabrique plus qu'une partie du produit. Cette organisation entraîne un flux d'échanges important entre produits semi-finis. Ainsi se développe le commerce intra-firme (relations entre les différentes filiales et la maison-mère) et le commerce inter-firme lié à l'approvisionnement en matières premières, à la sous-traitance, à l'assemblage ou à la commercialisation du produit. Au niveau de l'organisation, les filiales perdent leur autonomie de décision et sont dépendantes siège central. Ceci suppose une gestion très centralisée de l'ensemble du groupe. La concurrence elle aussi est perçue comme globale ainsi que la mercatique.

Les entreprises cherchent à décomposer le processus de production en réalisant les unités productives très spécialisées et à un certain stade d'activité. Afin d'obtenir une homogénéité de chaque produit, les activités sont disjointes dans l'espace et localisées librement. C'est bien une décomposition au niveau international qui caractérise la stratégie globale.

Un des arguments est que la production standardisée à grande échelle est généralement moins chère que la production à petite échelle. Par exemple, dans le domaine de l'automobile, la fabrication d'un véhicule comporte 5 000 pièces. Les composants sont d'abord groupés dans des sous-ensembles, puis regroupés pour l'assemblage final. La décomposition du produit permet la fabrication de différentes pièces dans différents pays, certains ayant les capacités spécifiques pour tel ou tel composant. Les opérations d'assemblage qui ne nécessitent pas de main-d'œuvre qualifiée se réalisent dans des pays où cette main-d'œuvre est abondante et bon marché. Pour assurer la fiabilité de leurs produits, certaines firmes n'hésitent pas à expédier certains éléments constitutifs du produit qui sont fabriqués puis

## Chapitre 1 : Les stratégies de l'exportation (exporter/s'internationaliser)

assemblés dans des sites géographiques différents pour être ensuite réexpédiés sous forme de produits finis.

Théorie Lewitt (The Globalization of Markets) explique que les compagnies bien gérées axent leurs efforts sur l'offre des produits standardisés, avancés, fonctionnels, sûrs et bon marché plutôt que sur leur adaptation. L'unification des marchés mondiaux mène le consommateur à choisir le produit hautement standardisé même s'il ne correspond pas à ses habitudes locales.

Un courant puissant conduit les consommateurs du monde entier vers une communauté convergente. Cette communauté existe grâce au développement de la communication, des transports et des voyages. Le résultat en est une nouvelle réalité commerciale à travers l'émergence des marchés globaux pour des produits standardisés. La compagnie globale opère avec une stratégie comme si le monde était une entité unique, elle fabrique et vend des marchandises de bonne qualité, d'une bonne fiabilité à des prix de plus en plus bas.

Les entreprises fabriquent de plus en plus de produits standardisés que ce soit dans le domaine automobile, des produits chimiques, des transports, des banques et des assurances. Ce phénomène de globalisation touche de plus en plus de produits. Ces grandes compagnies ignorent volontairement les différences régionales ou nationales. La réussite la compétition internationale passe aussi par l'internationalisation de la distribution.

### **4.2 Internationalisation de la distribution**

Aujourd'hui, les grandes entreprises disposent de plus de moyens financiers et humains, elles sont mieux informées sur les clientèles étrangères et un bon nombre d'entre elles mettent en place l'internationalisation de la distribution. Les distributeurs ont d'abord privilégié la stratégie de l'investissement direct, c'est-à-dire qu'ils ont opté pour des prises de participation financières dans la distribution étrangère. Le but est d'acheter totalement ou partiellement une chaîne de distribution en activité. Ce sont en général des entreprises de grande taille qui se lancent dans ces opérations afin de trouver de nouvelles opportunités en se diversifiant. Des options stratégiques sont actuellement mises en œuvre par implantation de filiales autonomes adaptées au marché local ou par la mise en place d'une stratégie globale.

#### **4.2.1 La stratégie multinationale**

Les distributeurs multinationaux considèrent leur filiale comme une entité à part entière et adaptent leurs formules aux conditions locales de chacun des marchés.

## Chapitre 1 : Les stratégies de l'exportation (exporter/s'internationaliser)

L'internationalisation des hypermarchés français a commencé dans les pays voisins, Suisse, Belgique, Allemagne, Angleterre, puis elle s'est développée dans des pays à fort potentiel de croissance mais où la distribution moderne est quasiment inexistante : Espagne, Portugal, Italie, Brésil. Les hypermarchés se sont développés dans des pays où ils profitent d'un avantage concurrentiel sur les distributeurs locaux.

La stratégie des distributeurs internationaux s'ajuste aux situations locales. Les opportunités d'approvisionnement varient selon les pays mais aussi selon chaque magasin. Le micro-marché s'adapte à sa zone de chalandise. L'approvisionnement, surtout pour les denrées périssables, s'effectue auprès des fournisseurs locaux. La politique de prix n'est pas dictée par la maison-mère. Le directeur de magasin bénéficie d'une autonomie pour fixer le niveau des prix des articles dont il a la gestion.

La communication est utilisée à travers différents médias selon les disponibilités, l'efficacité et les coûts (en ce qui concerne les hypermarchés, la publicité est régionale ou nationale). Au niveau managérial, c'est une politique décentralisée qui laisse une grande autonomie afin de définir les options marketing des points de vente. Pour mieux saisir les sensibilités locales, les multinationales de distribution composent des équipes de cadres expatriés et de cadres nationaux. Les distributeurs multinationaux concentrent leurs efforts sur quelques pays pour obtenir un effet de taille suffisant, d'autres préfèrent une stratégie globale.

### **4.2.2 Stratégie globale**

Les distributeurs s'adressent à des groupes de consommateurs qui ont des modes de vie ou des attentes semblables, indépendamment du pays où ils se trouvent. Ikea, Marks and Spencer, Laura Ashley et Benetton sont des chaînes de magasins qui optent pour cette stratégie.

Théodore Lewitt annonce que la demande devient homogène et que la stratégie globale va l'emporter sur la stratégie multinationale où les distributeurs globaux sont confrontés aux mêmes exigences. Pour la distribution, c'est plutôt cette approche qui est retenue. Les distributeurs globaux présentent la caractéristique d'une intégration verticale accentuée. Pour certains d'entre eux, celle-ci va de l'amont jusqu'à l'aval (conception des produits, fabrication, contrôle et distribution). La logistique joue un rôle déterminant dans la stratégie globale car tous les magasins répartis à l'échelle mondiale sont approvisionnés à partir d'entrepôts centraux informatisés et automatisés.

Au niveau de la stratégie managériale, il faut retenir la centralisation de toutes les opérations. Les responsables de magasins appliquent les procédures définies par la maison-

mère. Il ne leur reste que très peu d'initiative, tout est élaborer par le siège social. Le succès des distributeurs globaux s'explique par la concentration de leurs moyens sur un segment de marché très bien défini. Cependant, leur forte spécialisation les rend vulnérables face aux attitudes de changement de la part des consommateurs. Le temps de réponse est plus long et les concurrents présents sont prêts à profiter de décalage pour se positionner. Les distributeurs restent offensifs et défendent leur position, la mercatique est un outil mis à leur disposition.

### **4.3 L'internationalisation de la mercatique (Marketing)**

L'entreprise est confronté à la question de savoir comment s'organiser affronter le marché global. Pour tirer un avantage concurrentiel, deux attitudes sont possibles : celle qui pousse à la standardisation des activités de mercatique et celle qui met la priorité sur l'adaptation des produits.

#### **4.3.1 Le dilemme : adaptation – standardisation**

Dans la stratégie d'adaptation, l'accent est mis sur la différence entre les marchés, le comportement des acheteurs, l'organisation des marchés et l'environnement concurrentiel.

Dans la stratégie de standardisation, les défenseurs soulignent les avantages de ce qu'il y a de similaire dans les marchés plutôt que ce qui les différencie.

Si la tendance à l'homogénéisation est réelle, cela ne signifie pas que la standardisation soit la seule alternative. En effet, s'il y a homogénéisation, il ne s'agit que de segments mondiaux à côté d'une démassification, voire même une personnalisation de la consommation. Cette personnalisation débouche sur une segmentation très pointue. Les ateliers flexibles permettent de garder les bénéfices d'une standardisation tout en permettant des adaptations. La thèse de la standardisation pure et dure est donc discutable.

La véritable question est de savoir comment lier les deux approches. Le phénomène interculturel, s'il n'est pas pris en compte, risque de mener l'entreprise à l'échec car une même stratégie peut avoir du succès dans un pays et accuser un échec dans un autre.

#### **4.3.2 L'optique de la mercatique globale**

La mercatique globale consiste à chercher dans un espace géographique des segments de clientèle ayant les mêmes attentes spécifiques. Ces segments se cumulent à travers des pays hétérogènes et constituent un volume suffisant pour que la firme réalise des économies d'échelle.

La globalisation porte surtout sur la conception du produit. Les prix et la distribution s'adaptent aux caractéristiques locales. Toutes les entreprises sont concernées par cette

## Chapitre 1 : Les stratégies de l'exportation (exporter/s'internationaliser)

stratégie. Les PME qui n'ont pas vocation à l'international ont maintenant l'obligation de mettre en place une politique défensive face aux nouveaux concurrents.

### **Conclusion**

L'exportation apparaît comme un puissant vecteur de l'innovation et de la productivité ainsi la croissance économique. Cette politique doit être sélective c'est-à-dire s'adresser prioritairement aux entreprises désireuses de s'implanter durablement et intensivement sur les marchés extérieurs. Il paraît opportun d'aider les PME à améliorer l'efficacité de l'apprentissage afin de leur permettre d'innover à partir de l'exportation.

## Chapitre 2 : Comment les pays émergents se sont-ils développés économiquement

---

### **Introduction**

Le concept d'émergence économique est apparu au milieu des années 1970 après le premier choc pétrolier. Il doit être analysé au regard des évolutions de long terme et relativisé, par exemple à l'égard de la Chine qui a représenté, jusqu'au milieu de 19<sup>ème</sup> siècle, environ un tiers du PIB mondial. La chute du mur de Berlin en 1989, puis la mondialisation ont accentué l'émergence de nouvelles puissances du Sud, alors que les pays riches connaissent, à l'exception des Etats-Unis, une croissance modérée. Au début des années 2000, le concept d'émergence économique est repris par de grandes banques anglo-saxonnes, à l'instar de Goldman Sachs et HSBC, pour classer les économies prometteuses dans lesquelles il faut investir. En novembre 2001, à l'époque de la mondialisation triomphante, mais également au lendemain des attentas du 11 septembre à New York, Jim O'Neill, alors chef économiste de la banque américaine Goldman Sachs, publie une note dans laquelle il définit les nouveaux pays émergents. Il y présente la note de BRICS pour désigner, le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine comme des puissances économiques montantes appelées à remettre en cause la domination des pays riches dans l'économie mondiale.

Jim O'Neill part d'un critère simple : l'impact de la population sur la sphère économique. Le plus petit pays démographiquement, avant l'ajout de l'Afrique du Sud en 2011, est la Russie avec 140 millions d'habitants. L'économiste de Goldman Sachs en déduit que si ces pays augmentaient leurs productivités, ils deviendraient vite des géants économiques du fait de la taille de leur marché intérieur, de la croissance du commerce et de la globalisation.

## Chapitre 2 : Comment les pays émergents se sont-ils développés économiquement

---

### Section 01 : La perspective de l'économie politique des pays émergents

Là on propose une perspective sur les différents types de politique économique qui ont jalonné le processus de développement des pays qu'on appelle maintenant les <<pays émergents>>. Durant ces dernières décennies, ces pays ont connu des transformations politiques et économiques d'une ampleur exceptionnelle.

Dans le domaine politique, la transformation la plus remarquable a été le processus de transition de l'autoritarisme vers la démocratie, même si cette tendance n'est pas universelle. Le changement économique n'a pas été moins remarquable. Beaucoup de ces pays ont connu de graves crises économiques et financières dans les années 1980 et 1990. La réponse à ses crises a été un profond changement de modèle économique. Tous les pays émergents ont connu le passage entre un modèle de développement économique conduit par l'Etat et tourné vers l'intérieur et un autre modèle, mettant l'accent sur le marché, la propriété privée, et une grande ouverture au commerce extérieur et à l'investissement étranger.

Toutefois, le rôle de l'Etat n'a pas disparu. L'Etat est resté l'acteur essentiel dans l'émergence de certains pays en développement. En effet, son action n'est pas nouvelle. Car il a joué plusieurs rôles successifs en fonctions des phases de développement. Il a été successivement, et parfois en même temps, planificateur et dirigiste, développeur et protecteur, libéral et régulateur. La crise économique financière de 2007-2008 n'a pas affecté sa position dans les politiques économiques des pays émergents, alors qu'il subissait de multiples avatars dans les pays développés. En septembre 2007, les Etats des pays développés sont revenus au premier plan pour sauver les banques et les marchés. Mais ce retour est illusoire. Ils sont affaiblis par la nécessité de s'engager dans ces politiques d'austérité budgétaires pour freiner leur endettement.

Les pays émergents ont successivement connu plusieurs modèles de politique économique qui correspondent à plusieurs phases de l'histoire du développement de ces pays :

- le modèle de la colonisation, basée sur la production et l'exportation des produits agricoles et des matières premières ;
- le modèle communiste et révolutionnaire ;
- le modèle de l'industrialisation par substitution aux importations (ISI) ;
- le modèle de l'industrialisation par promotion des exportations ;

## Chapitre 2 : Comment les pays émergents se sont-ils développés économiquement

---

- le modèle néo-libéral du <<consensus de Washington>>, avec l'impact de la crise financière de la fin des années 1990 ;
- et la montée en puissance des pays émergents, avec l'impact de la crise financière et économique de 2008.

Ces modèles n'ont pas été adoptés en même temps par les différents pays. Certains pays sont plus en avance que d'autres. De plus, les phases peuvent se chevaucher. Certains éléments d'un modèle de politique économique peuvent subsister bien longtemps, en dépit du passage de ce pays à une nouvelle phase. Il n'existe donc pas de modèle universel de politique économique. Mais il faut aussi noter que toute schématisation est une tentative de rationalisation et de reconstruction a posteriori d'une évolution historique complexe.

### **1 Le modèle de la colonisation, basée sur la production et l'exportation des produits agricoles et des matières premières**

L'impact de la colonisation sur les pays émergents a été fort dans le domaine politique, mais aussi et surtout dans le domaine économique parce que la plupart d'entre eux sont le produit de la colonisation et que leurs formes respectives ont été formées de façon décisive par leur rencontre avec les pays politiquement et économiquement plus avancés, à l'exception des pays qui n'ont pas connu la colonisation, comme la Russie et la Turquie, ou qui ont combattu la colonisation avec des mouvements révolutionnaires anti-colonialistes, comme la Chine et le Vietnam, ou de mouvements nationalistes anti-colonialistes, comme l'Inde. Il faut noter aussi que les pays d'Amérique latine sont devenus indépendants dès le début du 19<sup>ème</sup> siècle, contrairement à de nombreux pays d'Asie qui ne le sont devenus qu'après la seconde guerre mondiale.

Cependant, le cas de l'Inde est plus ambigu. En effet, elle est le produit à la fois de l'héritage colonial et des conceptions du mouvement nationaliste. Les Indiens ont hérité un Etat moderne et démocratique de leur passé colonial. Le mouvement nationaliste indien s'est développé en opposition au gouvernement colonial pour conquérir le pouvoir politique. Mais ce mouvement disposait d'une base sociale multiclassiste, nécessitant la conciliation entre de nombreuses forces sociales. Le mouvement nationaliste a connu la réussite dans sa mobilisation contre le gouvernement colonial, mais il n'était pas une force politique cohérente susceptible de définir des priorités économiques claires. L'Inde a ainsi conservé pendant longtemps une économie agricole, basée sur une faible technologie et sur une faible productivité. Pendant la phase de colonisation ou d'après-indépendance, les politiques économiques des futurs pays

## Chapitre 2 : Comment les pays émergents se sont-ils développés économiquement

---

émergents étaient basées sur la production de produits agricoles et de matières premières. Elles visaient aussi à en promouvoir l'exportation.

Les pays d'Amérique latine ont pendant longtemps été tournés vers l'exportation. Ils ont évolué d'une politique d'autosuffisance économique fortement spécialisée dans quelques produits d'exportation. La croissance de l'agriculture y a été très forte, en raison des politiques de transformation des structures agraires. Les futurs pays émergents d'Amérique latine plaçaient aux premiers rangs mondiaux pour les exportations de produits agricoles. En revanche, la politique industrielle y était embryonnaire et la classe des capitalistes locaux était trop peu nombreuse<sup>1</sup>.

### **2. Le modèle communiste et révolutionnaire : le modèle soviétique et le modèle maoïste**

La Russie et la Chine ont connu une transformation révolutionnaire pour objectif de reconstruire une nouvelle économie et une nouvelle société. Cette période de grande transformation et de politique révolutionnaire a été accompagnée d'un régime politique de plus en plus despotique concentrant tous les pouvoirs, avec un Etat basé sur un parti monopolistique et centralisé, des années de gouvernement totalitaire particulièrement dramatiques, en Russie avec Staline et en Chine avec Mao ZEDONG.

L'union soviétique, qui comptait la Russie parmi ses Etats membres, a mis en place une économie socialiste basée sur la propriété publique des moyens de production et la planification rigide. A la fin des années 1980, l'URSS était en pleine crise économique. L'inefficacité du système socialiste de gestion de l'économie, aggravée par la baisse du prix du pétrole, des budgets militaires exorbitants, et les erreurs stratégiques des dirigeants, a mené l'Union soviétique à la faillite. Celle-ci a commencé à susciter la méfiance des créanciers à partir de 1988. Les besoins soviétiques en crédits, pour couvrir les déficits, ne sont plus assurés. Gorbatchev, devenu premier secrétaire du PCUS en 1985, tenta de sortir son pays de la crise économique et financière. Mais il n'est pas parvenu à effectuer des changements suffisamment rapides pour éviter la chute du système soviétique. Il n'a pas réussi à corriger les failles qui minaient l'URSS depuis des décennies. Le pays se trouvait en cessation de paiement. Gorbatchev a remis sa démission en tant que président de l'Union soviétique, le 25 décembre 1991. L'URSS a été officiellement dissoute le lendemain<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> KIDMORE T., SMITH P., <<Modern Latin America >>, NY, Oxford University Press, 1997.

<sup>2</sup> GAÏDAR E., La chute de l'empire soviétique, Paris, Eyrolles, 2010.

## Chapitre 2 : Comment les pays émergents se sont-ils développés économiquement

---

La Chine quant à elle, a d'abord suivi le modèle d'économie socialiste et planifiée de type soviétique, même si Mao ZEDONG détestait ce modèle. La période des années 1953-1957 a été caractérisée par le planisme. Les grands principes du modèle stalinien de l'époque ont été adaptés aux traditions du communisme chinois et la situation du pays. A ce modèle planiste de pays soviétique a succédé le modèle maoïste qui s'accroît à deux reprises : pendant le Grand Bond en avant et pendant la révolution culturelle<sup>3</sup>. La Chine, sous l'influence de Mao ZEDONG, a radicalisé son projet transformateur. La caractéristique fondamentale du modèle maoïste a résidé dans la conviction de Mao ZEDONG que la création de la société communiste ne dépendait pas d'un développement économique préalable, mais de la volonté des hommes. En 1976, l'échec et la mort de Mao ZEDONG ont mis fin à ce type de modèle de développement<sup>4</sup>.

### 3. Le modèle de l'industrialisation par substitution aux importations

Une fois la décolonisation achevée, des politiques économiques nationales ont été mises en place, avec des stratégies autonomes d'industrialisation par substitution aux importations (<<import substitution industrialisation>>, ISI). Dans les années 1930, la Russie et les grands pays d'Amérique latine (Brésil, Argentine, Mexique) ont commencé à appliquer une stratégie autonome de développement. Dans les années 1950, la Chine et l'Inde, mais aussi la Corée du sud et Taiwan, ont mis en œuvre des politiques industrielles par substitution aux importations. Mais rapidement certains de ces pays (Corée du sud et Taiwan), accompagnés par les entrepôts commerciaux qu'étaient Singapour et Hong Kong, ont remis en cause ces politiques.

En revanche, les autres pays en développement ont maintenu cette stratégie autonome de développement, avec une industrialisation par substitution aux importations (ISI). Cette stratégie est le résultat de l'effondrement du commerce international et de la chute des prix des produits agricoles et des matières premières, intervenus au cours des années 1930. Les pays, dont l'économie reposait essentiellement sur l'exportation de ces produits agricoles et de ces matières premières, ont alors décidé de mettre en place une industrie autonome pour ne plus avoir à souffrir de la dépense vis-à-vis des fluctuations des prix agricoles et des prix matières premières. Pour compenser la dépendance des marchés, les Etats latino-américains, qui étaient les seuls à être indépendants, sont devenus progressivement actifs dans l'économie en lançant

---

<sup>3</sup> Mac FARQUHAR R., SCHOENHALS M., <<la dernière révolution de Mao. Histoire de la révolution culturelle>>, Paris, Gallimard, 2009.

<sup>4</sup> DOMENACH J.,-L., <<la Chine ou les tribulations du totalitarisme>>, in GRAWITZ M. et LECA J., (dir), Traité de science politique Paris, PUF, 1985, tome 2.

## Chapitre 2 : Comment les pays émergents se sont-ils développés économiquement

---

des politiques d'industrialisation. Cette période d'industrialisation par substitution aux importations a conduit à une production nationale<sup>5</sup>.

L'absence d'investissements étrangers pendant cette période a donné aux pays latino-américains un espace pour étendre l'interventionnisme économique de l'Etat et pour accroître l'autonomie de ces pays dans la fabrication des produits de consommation, puis dans la production des industries lourdes. L'impact de l'interventionnisme économique des gouvernements devait augmenter largement jusqu'à la crise de la dette des années 1980. Politiquement, avec quelques exceptions, ces politiques ont été créées par des régimes et des leaders tenant un discours populiste, inspiré par les exemples européens (Le populisme justifiait des politiques étatiques qui établissaient une indépendance économique).

Cependant les politiques d'industrialisation par substitution aux importations ont connu des difficultés au milieu des années 1970, dans le contexte de la crise pétrolière. Avec l'augmentation du prix du pétrole, l'inflation est apparue, les déficits publics se sont multipliés. Les pays ont été obligés d'emprunter sur les marchés mondiaux de capitaux, ce qui a conduit à l'accumulation d'une lourde dette étrangère. Les progrès de l'industrialisation des années 1960 étaient impossibles à maintenir. Au lieu de réduire leurs plans de développement économiques, les gouvernements militaires ont suivi une logique politique, plutôt qu'économique. Seuls les pays producteurs de pétroles, comme le Venezuela et le Mexique, ont profité de l'augmentation du prix du pétrole et ont réussi à financer directement leurs politiques gouvernementales.

### **4. Le modèle de l'industrialisation fondé sur la promotion des exportations**

Les pays de l'Asie de l'Est et du Sud-Est ont suivi un autre type de développement basé sur une stratégie d'exportation. Ce sont d'abord quatre pays, considérés comme les pays nouvellement industrialisés (Corée du Sud, Taiwan, Singapour et Hong Kong) qui ont convergé vers un chemin de croissance basé sur l'exportation des produits manufacturés, une stratégie économique connue comme étant une croissance conduite par les exportations<sup>6</sup>. Leur succès a été tel que cette stratégie est devenue dominante. Si la politique économique a bien fonctionné dans ces pays, c'est parce que les gouvernements ont obligé les entreprises à exporter et à affronter la concurrence des économies développées. Les gouvernements déterminaient les objectifs à moyen terme, finançaient quelques secteurs stratégiques et protégeaient les

---

<sup>5</sup> HAGGARD S., KAUFMAN R., *The Political Economy of Democratic transitions*, Princeton, Princeton University Press, 1995.

<sup>6</sup> HAGGARD S., KAUFMAN R., *The Political Economy of Democratic transitions*, Princeton, Princeton University Press, 1995.

## Chapitre 2 : Comment les pays émergents se sont-ils développés économiquement

---

industries émergentes. Ces pays asiatiques ont connu des résultats supérieurs à ceux de l'Amérique Latine, en termes à la fois de croissance et d'égalité. Ils ont cependant été favorisés par l'aide des Etats-Unis, qui souhaitaient que ces pays s'industrialisent, de façon à ce qu'ils puissent fournir leurs propres efforts de défense contre le communisme. Les changements de l'Asie de l'Est vers une orientation pour l'exportation s'est opéré très tôt, au début des années 1960, alors que l'Amérique latine restait bloquée dans l'industrialisation par substitution aux importations.

Le tournant s'est d'abord opéré en Corée du Sud et à Taiwan. Le changement de politique a été favorisé par la pression et les promesses de l'administration américaine et du FMI pour une aide afin d'accompagner les réformes. Les succès économiques de l'Asie de l'Est dans les années 1960 ont renforcé les politiques d'exportation en place et les ont aidés à se répandre dans toute la région de l'Asie du Sud-est. Ce modèle de l'industrialisation par les exportations a connu des succès d'abord en Asie du Nord-est. Le rôle de l'Etat y a été prépondérant. Les politiques publiques étaient élaborées par des organismes publics de planification.

### **5- Le modèle néo-libéral, avec le consensus de Washington**

En 1979, le second choc pétrolier provoqué par la révolution islamique en Iran a fait plonger le dollar et susciter une politique économique et financière néo-libérale aux Etats-Unis. Elle se traduit par une hausse brutale des taux d'intérêt dans le monde. Cette hausse a débouché sur une crise de la dette. La crise a débuté au Mexique avec une cessation de paiement intervenue en 1982, suivie par une série de défauts souverains et de restructurations de la dette souveraine dans d'autres pays d'Amérique latine. Comme la plupart des pays endettés continuaient d'avoir des déficits de la balance des paiements, creusés par le service de la dette, et que les marchés de capitaux internationaux leur étaient fermés, ces pays se tournèrent alors vers le FMI et la Banque Mondiale (BM), qui jouèrent le rôle de prêteur en dernier ressort (Alexandre Kateb, 19).

C'est surtout le Chili sous la dictature de Pinochet qui a procuré un nouveau modèle de développement économique pour les pays d'Amérique latine. Il impliquait la réduction du rôle actif de l'Etat dans l'industrialisation, le retour à l'accent mis sur les exportations de produits primaires, l'ouverture de l'économie aux investissements étrangers et au commerce, et des contrôles monétaires et budgétaires. Le régime du général Pinochet a aussi marqué la montée

## Chapitre 2 : Comment les pays émergents se sont-ils développés économiquement

---

d'un groupe de technocrates qui ont pris les grandes décisions économiques, instituant des politiques monétaires, mises en œuvre pour survivre à l'austérité induite par la dette.

Des programmes de réformes économiques de libre marché (ou néolibérales) ont ainsi été adoptés par les Etats d'Amérique latine nouvellement démocratique pour leur permettre de traiter la dette extérieure et de créer de nouvelles bases de croissance. Dans le même temps, les Etats se sont repliés de toute une série de politiques publiques de développement et de sécurité sociale. Ces programmes étaient profondément influencés par la politique de libéralisme politique et économique, connue sous le nom de consensus de Washington, même si, à ce moment-là, le miracle économique asiatique ne pouvait être ignoré. L'expression consensus de Washington a été utilisée en 1989 par l'économiste John Williamson. Dix recommandations étaient proposées à l'usage des Etats, plus particulièrement ceux d'Amérique latine, désireux de réformer leurs économies : la discipline budgétaire ; la redéfinition des priorités en matière de dépenses publiques ; la réforme fiscale ; la libéralisation des taux d'intérêt ; des taux de change compétitifs ; la libéralisation des investissements directs étrangers ; les privatisations ; la déréglementation ; les droits de propriété.

Le modèle était fondé sur la trilogie privatisation-libéralisation-déréglementation. Il partait du principe que c'est uniquement en taillant dans leurs dépenses et en améliorant les recettes que les pays en développement renoueraient avec l'équilibre de leurs balances des paiements et pourraient assumer leurs engagements financiers. L'expression de consensus de Washington visait à souligner les points communs à toutes les réformes économiques prescrites comme remède aux difficultés monétaires des pays d'Amérique latine et susceptible d'être transposées ailleurs. La mise en œuvre de ces recommandations est intervenue à la fin des années 1980, au moment de l'effondrement du système soviétique.

Les institutions financières internationales, comme la banque mondiale et le FMI, ont décidé de subordonner leurs prêts à la mise en place pour les gouvernements de politiques économiques, reposant sur des principes économiques restrictifs. Des politiques d'ajustement structurel ont été mises en œuvre par nombre de pays en développement. Ces politiques visaient au démantèlement des politiques protectionnistes et à l'élimination de tous les obstacles à la concurrence, à la réduction des déficits budgétaire et commercial, à la libéralisation financière et à l'ouverture totale des économies aux mouvements de capitaux.

## Chapitre 2 : Comment les pays émergents se sont-ils développés économiquement

---

### 6. La crise économique de 2008 et la montée en puissance des pays émergents

La crise économique et financière de 2008 a trouvé son origine dans les grands pays industrialisés, et notamment aux Etats-Unis et a ébranlé leurs économies. Mais elle n'a pas complètement épargné les pays émergents. Contrairement aux précédentes crises, qui avaient mis en évidence la dépendance des pays du Sud par rapport aux pays Nord, la crise de 2008 a toutefois révélé une plus grande autonomie de ces nouvelles puissances économiques. La perspective du découplage entre pays émergents et pays avancés avait d'abord été présentée. Toutefois les évolutions de la crise financière ont montré que les pays émergents n'étaient en fait pas complètement à l'abri des aléas et des déséquilibres provoqués par cette crise.

Parmi les pays émergents, le Brésil et l'Inde étaient les mieux placés pour s'en sortir, peut-être parce que ces deux pays ne sont pas de grands exportateurs. Au Brésil, le gouvernement a, pendant un certain temps, à la fin de l'année 2008, cru que la croissance de l'économie brésilienne était indépendante du soubresaut financier déclenché dans les pays occidentaux. Mais, en mars 2009, la croissance du produit intérieur brut a chuté. La production industrielle a fortement baissé. Les licenciements se sont multipliés. La pauvreté a augmenté. En quelques mois, l'effondrement du système financier international a déséquilibré la balance des paiements brésilienne.

Le président brésilien, Luis INACIO Lula da Silva, a présenté, le 29 mars 2010 à Brasilia, un ambitieux plan d'investissements de 660 milliards d'euros sur ans, essentiellement financé sur fonds publics ; mais aussi privés. Les grands travaux d'infrastructures de ce programme d'accélération de la croissance (PAC) étaient destinés à moderniser les pays et à soutenir des perspectives économiques déjà prometteuses. Au début de son second mandat, en janvier 2007, le président Lula avait lancé le premier volet du programme, doté de 100 milliards d'euros sur 2007-2010. Les grandes lignes du deuxième programme définissaient plusieurs secteurs prioritaires, comme l'énergie en raison de la découverte de réserves de pétrole dans les profondeurs de l'Océan Atlantique), l'habitat et les transports pour l'accueil de la coupe du monde de football en 2014 et les jeux olympiques d'été de 2016). Le deuxième programme était prévu pour s'étaler de 2011 à 2014, soit durant le mandat présidentiel du successeur du chef de l'Etat.

La démocratie indienne n'a pas été, comme l'affirment certains, un obstacle aux politiques économiques de ce pays. Malgré ses limites et ses échecs, le système politique indien a permis à l'économie indienne d'apparaître comme une des économies les plus dynamiques du monde avec plusieurs années successives de forte croissance, au-dessus de 7%. Aucune

## Chapitre 2 : Comment les pays émergents se sont-ils développés économiquement

---

coalition n'a remis en cause l'orientation des mesures lancées en 1991, malgré le profond débat idéologique qui oppose le sécularisme défendu par le parti du Congrès et le fondamentalisme hindou, cheval de bataille du parti hindou BJP. Le bilan de la période a été remarquable en termes de croissance. Il indiquait une structure économique plus solide.

L'ouverture commerciale s'est traduite par une progression des importations de biens et de services. Les réserves de change n'ont cessé de progresser. L'Inde a remboursé dès lors par anticipation certains prêts à ses bailleurs de fonds et est sortie de la situation structurelle de pays en développement assisté. Les deux secteurs qui ont tiré la croissance ont été l'industrie manufacturière et les services marchands. Parallèlement, l'Inde est entrée progressivement dans l'ère de la consommation de masse pour les classes moyennes. Mais le revers de cette croissance est qu'elle a été peu partagée. L'Inde brillante (*shining India*) s'est développée à côté de l'Inde traditionnelle, paysanne et pauvre : 35% du 1,1 milliard d'Indiens vivent avec moins d'un dollar par jour, 24% sont touchés par la malnutrition.

Le parti du Congrès, revenu au pouvoir en mai 2004 avec les gauches comme alliés, entendait s'occuper en priorité des oubliés de la croissance. Mais le pari n'était pas simple. Les goulets d'étranglement sont nombreux : dépendance énergétique, retard criant des infrastructures de transports (routes, ports, aéroports), mais aussi inefficacité du système de formation, malgré les efforts qui y sont consacrés. Ces dernières années, la croissance annuelle indienne atteignait en moyenne 8,2%. C'est notamment le ralentissement de la croissance du commerce extérieur, faute d'infrastructures suffisantes, qui inquiète New Delhi. Dans un Etat fédéral comme l'Inde, les projets doivent obtenir l'aval du gouvernement régional, central et parfois des investisseurs privés. Une lourdeur administrative qui allonge souvent les délais. La structure fédérale multiplie les lieux de décision, freine toujours, paralyse trop souvent. L'appel aux investissements étrangers s'accommode mal d'une politique qui demeure partiellement protectionniste (dans le commerce par exemple) et nationaliste.

Toutefois, le gouvernement indien a été capable de prendre rapidement toute une série de mesures de relance au début de la crise économique et financière. Le gouvernement indien a lancé plusieurs plans de relance de l'économie d'octobre 2008 à janvier 2009. Ces plans avaient pour l'objectif d'augmenter les exportations, de favoriser les investissements étrangers et de stimuler l'économie par les grands projets d'infrastructures. Pour atteindre ces objectifs, le gouvernement indien a décidé en janvier 2009 de déboursier 6 milliards de dollars US, qui s'ajoutent à l'enveloppe budgétaire de 6 milliards de dollars US de décembre 2008. Ces programmes ont aussi été renforcés par des mesures de la Banque Centrale de l'Inde,

## Chapitre 2 : Comment les pays émergents se sont-ils développés économiquement

---

notamment des ajustements aux taux d'intérêt, afin d'encourager les emprunts. La confiance des investisseurs ayant aussi été ébranlée par les attentats terroristes à Mumbai, en novembre 2008, et par le scandale entourant la fraude de l'entreprise Satyam Inc, les plans de relance visaient donc à regagner la confiance des investisseurs, tout en investissant dans les infrastructures dont l'absence handicape le développement de l'Inde. Dès le deuxième trimestre de 2009, l'économie indienne a donné des signes de reprise et elle a retrouvé rapidement la prospérité des années antérieures à 2008. Au cours de l'année fiscale 2008-2009, le produit intérieur brut (PIB) indien a augmenté de 6,7%. L'économie indienne a pu surmonter les turbulences de la crise économique et financière en essuyant peu de dégâts. Mais les mesures de relance adoptées par le gouvernement indien ont un coût. Le déficit budgétaire du gouvernement central est passé de 2,6% du PIB en 2007-2008 à 5,9% en 2009. Toutefois, la crise n'a pas empêché le maintien de la confiance de l'élite technocratique et de l'élite du monde des affaires dans les performances et les perspectives de l'Inde<sup>7</sup>.

D'autres pays émergents ont rencontré plus de difficultés pour surmonter les effets de la crise économique et financière de 2008. La Russie possédait la troisième plus grande réserve de change mondiale, avec 484 milliards de dollars US au 1<sup>er</sup> novembre 2008. La Russie avait cependant une structure de son économie qui la plaçait dans une position difficile pour combattre les effets de la crise. La prospérité relative constatée sous la présidence de Vladimir Poutine était largement une apparence liée aux recettes tirées des exportations de gaz et de pétrole, mais la Russie n'a pas saisi l'occasion ces dix dernières années pour développer une économie moderne, diversifiée, fondée à la fois sur la stimulation de la consommation intérieure et les investissements dans la production de produits de nouvelle technologie.

L'économie russe restait une économie de rente, mal préparée à affronter une crise tirait vers le bas les prix des matières premières. La Russie n'était donc pas épargnée. La crise financière mondiale s'est d'abord traduite par une réduction des investissements étrangers. Les grandes entreprises ont été frappées par la crise financière internationale et elle n'ont dû leur survie qu'à une forte intervention de l'Etat, qui a racheté des actions. Le FMI et le gouvernement russe ont donc révisé les taux de croissance à la baisse pour 2009. Cela dit, la croissance était largement soutenue par une forte demande intérieure. L'Etat disposait, outre ses réserves de change, de deux autres instruments financiers : le Fonds de stabilisation, qui représentait quelque 170 milliards de dollars US officiellement, mais au moins 200 milliards

---

<sup>7</sup> WOLF M., <<Une leçon indienne>>, Le Monde, 8mars 2010.

## Chapitre 2 : Comment les pays émergents se sont-ils développés économiquement

---

de dollars en réalité, et la capacité de financement des grandes entreprises publiques (Gazprom, Rosneft, Transneft), auxquelles les autorités russes faisaient faire des opérations d'investissement à la place du budget.

Face à la crise financière, les pays émergents asiatiques ont été conduits à s'interroger sur la validité du modèle économique qui a présidé à leur croissance jusqu'à la crise 2008. En s'inspirant de la consommation américaine et européenne, la crise financière a touché non seulement la Chine, atelier du monde industriel, mais aussi toutes les économies émergentes asiatiques. Le choc a atteint violemment les pays émergents les plus développés (Corée du Sud, Taïwan, Singapour), dont la croissance repose sur les exportations, ainsi que les autres pays émergents (Vietnam, Philippines, Malaisie), qui avaient conquis, eux aussi, une place dans le processus de la mondialisation. Il était vain de croire à un découplage de l'Asie face à la récession.

Mais les économies émergentes asiatiques portaient aussi en elles les ressorts d'une sortie de crise. L'Asie est parvenue à sortir rapidement de la crise. Cette évolution provenait surtout de l'action des gouvernements qui ont su gérer les conséquences de la crise économique et financière. Ils ont mené des politiques de relance budgétaire et d'assouplissement monétaire. Contrairement à la crise de 1997-1998, les pays émergents asiatiques n'ont pas subi de crise de change, en lien notamment avec leur accumulation de réserves de change. Les exportations ont aussi rapidement augmenté. Les pays émergents asiatiques disposaient donc d'atouts pour trouver une issue à la crise économique et pour inventer un modèle de croissance moins dépendant des exportations, tourné vers la consommation intérieure, capable d'orienter les immenses réserves financières, jusqu'ici investies essentiellement en bons du Trésor américain, vers le développement de leur consommation intérieure.

La Chine est aussi rapidement sortie de la récession. En effet, aucune économie n'a de projet de développement aussi précis et clairement intégré à sa planification économique que la Chine, avec son programme d'adaptation de sa structure économique et sociale, en termes de capital humain, d'innovation technologique et d'économie verte, dont l'objectif ultime est de rééquilibrer l'économie en faveur de la consommation intérieure. La crise économique et financière de 2007-2008, en rendant caduque plus vite que prévu le modèle de la croissance par les exportations, a manifestement renforcé le camp des adeptes de cette transition volontariste. Face à la conjonction de facteurs internes et externes de ralentissement de l'économie, les autorités ont mené une politique monétaire qui soutenait la croissance par une baisse des taux d'intérêts, et elles ont mis sur pied un vigoureux plan de relance. Il prévoyait des dépenses de 4000 milliards de renminbis (425,6 milliards d'euros) en 2009-2010, soit 8% du PIB. Le

## Chapitre 2 : Comment les pays émergents se sont-ils développés économiquement

---

programme incluait le financement d'infrastructures dans les transports, l'agriculture et le logement, des dépenses sociales dans la santé et l'éducation, des allègements fiscaux et le soutien des prix agricoles. Il amalgamait des mesures nouvelles et des projets déjà programmés ; quant à son financement, le budget central devait en couvrir environ 30%, mais il s'appuyait aussi sur la contribution des gouvernements locaux<sup>8</sup>. Le parti communiste chinois, qui sait combien sa légitimité est fragile, a depuis plusieurs années une peur panique des troubles sociaux. Ce qui l'a obligé à colmater la moindre brèche. Depuis la fin de 2008, l'Etat-Parti est sur tous les fronts.

---

<sup>8</sup> LEMOINE F., <<Economie chinoise : la fin du grand bond en avant>>, Le Monde, 18 décembre 2008.

### **Section 02 :L'émergence de la Chine dans l'économie mondiale<sup>9</sup>**

#### **1-Comment la Chine a émergé sur le marché mondial**

Les autorités chinoises ont lancé à la fin des années 1970, à la faveur de la mort de Mao ZEDONG, un processus de réforme et d'ouverture qui visait à réimposer la Chine dans l'espace mondial. Ce processus de réforme s'est principalement axé sur des zones économiques spéciales qui avaient comme particularité d'établir des initiations pour les investisseurs étrangers dans des zones extrêmement circonscrites géographiquement. L'archétype, ce sont différents ports situés notamment à l'extérieur sud de la Chine, dans la province de Canton en face de Hong Kong. Il y avait un positionnement privilégié pour le commerce mondial, mais qui était relativement périphérique. Des zones comme Shenzhen ou Guangzhou qui sont assez connues maintenant. Elles effectuent une grande part du commerce chinois.

#### **1.1 Quel est l'intérêt de ces zones économiques spéciales ?**

L'intérêt des zones économiques spéciales est qu'elles étaient circonscrites sur un petit bout de territoire, donc si les initiatives qui étaient menées à l'intérieur échouaient, cela ne remettait pas en cause la pérennité de l'économie ailleurs. Ces zones économiques spéciales cherchaient à attirer des investisseurs étrangers grâce à des politiques privilégiées, notamment en termes de droits de propriété, elles leur garantissaient les droits d'utilisation de la terre et leur donnaient des avantages fiscaux.

Ces politiques d'ouverture ont été couronnées de succès. Les investissements directs étrangers sont arrivés très fort. Les échanges commerciaux se sont rapidement développés, et la part de la Chine dans l'exportation mondiales est passée de 1% au début des années 1980 à 10% actuellement, ce qui est un décuplement, c'est considérable.

Il y a d'autres éléments qui sont très notables sur le succès de la Chine à l'exportation, comme la capacité d'être passé d'une usine de textile, notamment, à une capacité d'offre sur le marché mondial de choses plus sophistiquées. La Chine maintenant fournit des ordinateurs, des choses qui sont presque high-tech.

#### **1.2 Comment la Chine s'est-elle différenciée ?**

La diversification de l'économie chinoise vers des produits plus sophistiqués s'est fortement appuyée sur ces zones. Le succès des premières zones économiques spéciales a été le relais vers une multiplication de zones de haute technologie, de villes <<ouvertes >>. Il y a

---

<sup>9</sup> <https://sorbonneco.hypotheses.org/1820>. Consulté le 13/12/2020.

## Chapitre 2 : Comment les pays émergents se sont-ils développés économiquement

---

des centaines de villes et de zones qui ont récupéré cette politique et qui ont attiré des investissements directs étrangers, avec l'objectif primaire d'importer des composants et de les transformer. Donc ce qu'on appelle la division internationale des processus de production, c'est-à-dire le fait que, dans un produit fini, on va segmenter les tâches. La Chine s'est spécialisée dans l'assemblage, ce qui fait d'elle un exportateur de produits très sophistiqués alors même qu'elle en maîtrise assez peu les processus technologiques.

### **1.3 Quel est le risque majeur de cette spécialisation ?**

Cette position particulière de la Chine sur des produits sophistiqués apparaît comme le succès de cette politique, mais elle a un revers important qui est que la Chine ne maîtrise pas le contenu depuis le début de la fabrication de ce produit, et notamment son contenu technologique. La proportion de valeur ajoutée locale chinoise dans un ordinateur est très faible. Il y a différents exemples, notamment sur l'iPod, qui montre que le pourcentage de valeur ajoutée, c'est-à-dire ce qui est vraiment créé par les ouvriers chinois, est vraiment tout petit, 5% de la valeur finale vendue d'un iPad ou d'un iPod.

### **1.4 Ne-pas maîtriser la technologie est-il un problème ?**

Le faible contenu technologique chinois est un problème dans la mesure où, si le coût salarial chinois augmente très vite, les entreprises internationales pourront très facilement délocaliser cette partie de la production puisque la seule chose que sait faire la Chine, c'est assembler des intrants préalablement importés. Cela rend la Chine extrêmement vulnérable à des retournements de conjoncture. Cette vulnérabilité est apparue de façon très nette lors de la crise de 2008 car les exportations chinoises se sont effondrées, et il a fallu une politique très active pour permettre ce rebond des exportations et de la croissance chinoise.

### **1-5 La politique chinoise ne fragilise-t-elle pas ces entreprises ?**

Un autre aspect contribue au faible contenu technologique local, ce sont tous les avantages qui sont fournis aux entreprises étrangères qui font du processing donc des activités d'assemblage. Par définition, dans l'assemblage on assemble des choses qui sont préalablement importées. Cela contribue au faible niveau de contenu local. Les autorités chinoises ont réfléchi à une modification des subventions et des incitations politiques pour rendre moins attractives ces exportations d'assemblage et redynamiser l'autre pan des exportations ordinaires. C'est une stratégie de long terme qui vise à moins compter sur ce moteur à l'export, et plus à espérer que la croissance chinoise soit assise sur la consommation domestique. Cela

## Chapitre 2 : Comment les pays émergents se sont-ils développés économiquement

---

veut dire aussi que les importations deviennent de vraies importations à visée des consommateurs chinois, et que les exportations soient de vrais produits faits intégralement en Chine. C'est donc vraiment une réorientation complète de la politique chinoise.

### **2. Le pilotage des exportations par le gouvernement chinois comment la Chine aide-t-elle ses entreprises à exporter ?**

La Chine a réussi assez brillamment à soutenir les exportations chinoises lors de la crise de 2008. Un outil qui est apparu de manière assez importante et qui a été beaucoup dénoncé est le recours à une augmentation des rabais de TVA (taxe sur la valeur ajoutée).

C'est un outil qui est assez complexe à comprendre parce qu'il est utilisé de manière différente de ce que l'on connaît en Europe. La TVA est une taxe due par le consommateur. Les entreprises qui fabriquent les produits collectent cette TVA, mais elles ne sont pas du tout concernées et elles ne paient rien de leur poche. La situation est différente en Chine, notamment pour les exportateurs, parce que le système chinois se retrouve à taxer les producteurs. Le principe en Europe et aux Etats-Unis est que les autorités fiscales s'assurent qu'il n'y a aucun résidu de TVA dans les exportations.

#### **2.1 Comment fait-on pour éliminer la TVA des exportations ?**

La façon dont les autorités éliminent toute trace de TVA dans les exportations est 1, les exportations ne sont pas taxées est 2, toutes les taxes sur la valeur ajoutée que les entreprises ont payé à leurs fournisseurs leur sont intégralement remboursées.

La situation en Chine est complètement différente parce que, s'il n'y a pas de taxe sur la valeur ajoutée sur les exportations, il n'y a aucune garantie que les taxes sur la valeur ajoutée préalablement payées par les fabricants leur soient remboursées. Dans les statistiques, on a pu voir qu'une part relativement significative de la TVA payée sur les intrants de production reste à payer de la poche du producteur.

#### **2.2 C'est cette pratique que l'on appelle <<le dumping chinois>> ?**

La Chine est souvent accusée de pratiquer un dumping, c'est-à-dire de subventionner ses exportations. Le fait qu'elle ne rembourse pas la TVA aux exportateurs montre plutôt le contraire, c'est-à-dire qu'elle rend les exportations plus chères au producteur national que ne le sont les ventes domestiques. Un même produit, comme il n'est pas complètement remboursé de sa TVA, va apparaître au producteur plus coûteux, moins rentable, quand il est exporté par rapport à quand il est vendu sur les marchés domestiques. Donc finalement, par rapport à la

## Chapitre 2 : Comment les pays émergents se sont-ils développés économiquement

---

situation en Europe, les autorités chinoises taxent les exportations chinoises. Alors qu'on accuse souvent la Chine de pratiquer un dumping, c'est plutôt le contraire qui se passe. Néanmoins, lorsqu'on regarde bien les chiffres, alors même que le point de va être un rabais incomplet de TVA c'est-à-dire une taxation à l'export, la Chine est en mesure, d'une année sur l'autre, d'augmenter ses rabais et donc d'améliorer la situation des exportateurs d'une année par rapport à la précédente.

### **2.3 Le gouvernement chinois peut-il utiliser cette taxe amortir les effets de la crise ?**

C'est exactement ce qu'ils ont fait en 2008. Ils ont été capables, en augmentant les rabais donc en baissant la taxe à l'export, de rendre plus compétitifs, ou en tout cas de renflouer les marges des exportateurs chinois, ce qui leur a permis de mieux vivre la crise 2008 par rapport à l'année 2007, les autorités chinoises ont plus subventionné (en fait elles ont moins taxé) leurs exportateurs que l'année précédente. Le niveau de départ est une taxation et pas une subvention. Donc, il a ce côté paradoxal où finalement les autorités chinoises taxent, mais sont en capacité d'une année sur l'autre d'améliorer le sort des exportateurs.

### **2.4 Cette politique a-t-elle un intérêt pour les entreprises chinoises ?**

Dans un travail que nous avons mené avec différents co-acteurs, on a essayé de quantifier l'impact d'un point de pourcentage de rabais. L'exemple classique est un taux de TVA à 17%, donc à chaque fois qu'un exportateur paie 17% sur ses intrants, il récupère ces 17%. En Chine, la plupart du temps, le rabais ne va être que de 11% en moyenne. Donc il y a 6 points de pourcentage qui correspondent à une taxe.

Ce que l'on a calculé, c'est à combien de pourcentage sur le volume exporté correspondait un point de pourcentage de rabais supplémentaire. Nous avons fait un calcul qui montrait que toute augmentation du taux de rabais de TVA d'un point de pourcentage permettrait un rebond des exportations de 6%.

Mais bout à bout, les rabais actuels étant autour de 11% au lieu d'être à 17%, il y a 6 points d'écart, donc  $6 \times 6 = 36$ . Cela veut dire que, du jour au lendemain, la Chine pourrait être en mesure, si elle se réalignait sur le système européen de rabais total, d'augmenter ses exportations de 40%.

### **2.5 Pourquoi ce système flexible n'est-il pas appliqué en Europe ?**

Dans le contexte chinois, le choix d'une politique de rabais de TVA incomplet se justifie dans la mesure où il n'y avait pas, au départ, de problème de compétitivité. En Europe, la lutte

## Chapitre 2 : Comment les pays émergents se sont-ils développés économiquement

---

pour obtenir une compétitivité dans les entreprises s'est concrétisée par un remboursement total, l'objectif étant de faire en sorte que les exportateurs ne soient pas doublement taxés. Si vous n'avez pas de remboursement de TVA sur vos exports, il reste un résidu national de TVA, et une fois que vous allez exporter le bien, il va être à nouveau taxé par la TVA du pays de destination.

En Chine, le choix d'un rabais incomplet se justifiait aussi pour des raisons fiscales, parce que cela coûte très cher aux autorités de rembourser intégralement la TVA aux entreprises. Fiscalement, cela coûte moins cher aux autorités fiscales de ne rembourser qu'une partie. Surtout cela laisse des marges de manœuvre sur une base temporaire : d'une année sur l'autre, notamment en 2008, ils ont été capables d'augmenter les rabais.

Inversement, si par exemple on est dans un contexte de guerre commerciale, les autorités peuvent stratégiquement baisser leurs rabais pour <<refroidir>> les ardeurs des exportateurs. C'est exactement ce qu'on a pu observer quand il y a eu des guerres sur certains produits, quand on accusait la Chine de déverser son trop-plein manufacturier : dans ce contexte-là, les rabais ont baissés.

Comparativement à la situation en Europe, on voit que le niveau moyen de rabais est inférieur, mais l'avantage est que, comme on n'est pas au taquet du rabais, on a une marge de manœuvre stratégique et conjoncturelle pour favoriser ou <<refroidir>> les exportations chinoises, et c'est un outil conjoncturel qui a été couronné de succès.

### **2.6 Ces rabais participent-ils dans une politique industrielle ?**

C'est à la fois une politique commerciale : on peut augmenter les rabais et les baisser, ce qui <<booste>> les exportations ou les <<refroidir>>, les décourage. Mais il y a aussi une dimension de politique sectorielle : les rabais sont structurellement plus élevés pour les produits que l'économie chinoise veut développer, à savoir les produits high-tech, les produits <<verts>>, et inversement les rabais sont moindres pour des produits que la Chine ne veut pas soutenir comme les produits polluants par exemple, ou les produits que la Chine ne veut plus exporter comme des métaux rares ou les terres rares. Donc c'est un outil à la fois conjoncturel au niveau des exports et aussi de politique industrielle.

### **2.7 Est-ce que cette politique de rabais de TVA permet de modifier la spécialisation d'un pays ?**

Les autorités chinoises ont un arsenal politique qui est multiforme. Elles vont avoir des politiques de subventions directement aux entreprises, des politiques de zones (de zones économiques spéciales) et des politiques industrielles diverses. Les rabais de TVA jouent aussi ce rôle, avec des rabais qui seront beaucoup plus élevés, au maximum, c'est-à-dire un rabais complet de TVA, pour des produits à forts contenus technologiques. Je pense qu'il y a un renouveau sur l'échiquier mondial de ce que l'on appelle la politique industrielle. Pendant très longtemps elle a été contestée ou remise en cause parce qu'on l'associait systématiquement à des pratiques de corruption ou à des pratiques de distorsion de la concurrence. Maintenant on se rend compte que les politiques industrielles peuvent générer des effets de long terme, des gains de bien-être, la Chine montre la voie avec des outils qui sont très précis, dynamiques, qui sont utilisés de manière <<intelligente>> pour faire une transformation structurelle, c'est-à-dire modifier la spécialisation d'un pays.

### **2.8 Pourquoi les pays occidentaux ne suivent-ils pas la politique de rabais de TVA ?**

Je ne pense pas que l'Europe ou les Etats-Unis peuvent suivre son exemple parce qu'ils se sont liés les mains en ayant un rabais complet. Je ne vois pas de fenêtre d'ouverture pour que l'on baisse les rabais, parce que cela voudrait dire réduire la compétitivité. Dans le contexte chinois, le choix était délibérément de garder une marge de manœuvre quitte à ce que, en moyenne, il y ait de fat une taxe à l'exportation. Sur le long terme, cela se révèle relativement bénéfique parce que c'est une politique conjoncturelle qui permet de faire des rebonds et des ajustements très précis.

## Chapitre 2 : Comment les pays émergents se sont-ils développés économiquement

---

### **Conclusion**

Qu'il est possible de tirer de l'analyse des différents types de politiques économiques menées par les pays émergents est que leur réussite ne peut s'expliquer que par le rôle particulier joué traditionnellement par l'Etat dans ce type de pays, surtout en Asie et, à un degré moindre, en Amérique latine. Contrairement à ce que pouvaient penser les tenants du consensus de Washington, le rôle de l'Etat s'est avéré positif pour diriger une politique budgétaire, gérer une politique monétaire et mener une politique d'équipements publics. Ce que le retour de l'Etat a impliqué correspondait à la recherche de nouvelles régulations au niveau national et international.

### **Introduction**

Dans ce chapitre on présente le groupe SAIDAL, dont nous allons voir un aperçu historique sur les stratégies d'exportation et révéler les contraintes auxquelles ils sont confrontés et par la suite quelques chiffres pour avoir une petite idée sur les chiffres d'affaires réalisés durant ces dernières années.

## **Section 01 : généralité sur le groupe SAIDAL**

### **1-Présentation du groupe SAIDAL**

Dans cette section je vais vous présenter l'organisation du groupe SAIDAL à travers les données dont je dispose et réaliser en suite une présentation à la fois quantitative et qualitative :

Le groupe industriel SAIDAL est spécialisé dans la fabrication des spécialités pharmaceutiques, il est considéré comme le leader de l'industrie pharmaceutique en Algérie est un important pôle industriel en Méditerranée.

Il dispose d'importantes capacités de production et une équipe dynamique des cadres spécialisés ayant pour mission le développement du médicament et de centre de distribution pour assurer un meilleur service de vente aux clients.

#### **1.1 Historique du groupe SAIDAL**

La Pharmacie Centrale Algérienne (PCA) a été créée en 1969 par une ordonnance présidentielle lui confiant la mission d'assurer le monopole de l'Etat sur l'importation, la fabrication et la commercialisation des produits pharmaceutiques à usage de la médecine humaine.

Après la restructuration de la Pharmacie Centrale Algérienne, elle fut érigée en Entreprise Nationale de Pharmaceutique par le décret n°82-16, promulgué le 24 Avril 1982.

Son patrimoine était constitué par les unités de production d'Alger. Le projet Antibiotique de Médéa, qui appartenait à la SNIC (Société Nationale des Industries Chimiques), qui en avait assuré la réalisation lui, fut intégré officiellement en 1988.

L'entreprise Nationale de Production Pharmaceutique avait alors pour mission d'assurer le monopole de la production et de la distribution des médicaments, produits assimilés et réactifs et pour objectifs d'approvisionner de manière suffisante et régulière le marché algérien. Suite à la restructuration de celle-ci est née l'Entreprise de Production Pharmaceutique SAIDAL en 1985.

En 1989, suite à la mise en œuvre des réformes économiques, SAIDAL devient une Entreprise Publique Economique dotée de l'autonomie de gestion et fut choisie parmi les premières entreprises nationales pour devenir une société par actions.

En 1993, un changement a été apporté au statut de l'entreprise, lui permettant de participer à toutes opérations industrielles ou commerciales pouvant se rattacher à l'objet social par voie de création de nouvelles sociétés ou filiales.

En 1994, SAIDAL a dû revoir son plan organisationnel dans le but de diminuer la dégradation de son état. En 1995, SAIDAL a dû mettre un système pour perfectionner sa force de vente dans le contexte de l'économie en fin 1995 et début 1996, l'entreprise a constaté que le seul client était le secteur public (PHARM) mais pour une meilleure dispersion et disponibilité de ses produits, l'entreprise a pu mettre en œuvre une stratégie de diversification du réseau de distribution du secteur privé (grossistes).

En 1997, SAIDAL a signé plusieurs protocoles d'accord de partenariat dont l'objectif est de réduire la facture des devises réservées à l'importation. Durant cette année, elle a mis en œuvre un plan de restructuration qui s'est traduit par sa transformation en Groupe Industriel le 2 février 1998.

En outre, SAIDAL a ouvert un Centre de Distribution situé à Batna (CDB).

Elle a été admise à la bourse des valeurs d'Alger ; ainsi, elle fera partie des premières entreprises algériennes à y être admise avec 20% de son capital en action.

De plus, SAIDAL a ouvert un Centre de Distribution à Oran (CDO) et a signé un protocole d'accord avec la société BEULA pharmaceutique pour exporter en Afrique du Sud les produits finis de SAIDAL (Sénégal, Niger, Burkina-Faso, la Côte d'Ivoire, le Madagascar et le Yémen).

### 1.2 Fiche signalétique du groupe SAIDAL

- Domination sociale : Entreprise Publique Economique, Société par Action, de production pharmaceutique EPE/SPA, SAIDAL est dénommé après modification de ses statuts en date du 2 février 1998 (acte notarié n°085/97), Entreprise Publique Economique, Société par Actions, Groupe Industriel SAIDAL EPE/SPA/GIS.
- Adresse du siège sociale : Le siège social de la société est à : Route de Wilaya n°11, BP 141, Dar El Beïda, Alger.
- Forme juridique : SAIDAL est une société à capitaux publics et privés : 80% publics et 20% privés. Créée sous forme de société par actions, elle est régie par le droit commercial algérien.
- Capital social : Le capital social est estimé à 2 500 000 000 DA.
- Effectifs : L'effectif de SAIDAL toute filiale confondu est de ..... Agents
- Capacité de production : Une capacité qui dépasse les 160 millions d'unités de vente.
- Filiales de production : Antibiotical ;Biotic ;Pharmal ;
- Site web : Saidalgroup.dz.

**Section 02 : Les stratégies d'exportation du groupe SAIDAL<sup>1</sup>**

**1. L'analyse SWOT du groupe SAIDAL**

Avant que SAIDAL exporte elle a réalisé un diagnostic interne et externe du groupe, dont elle opte pour une analyse SWOT.

**Tableau 01 : L'Analyse SWOT du groupe SAIDAL**

Force	Faiblesse
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Management stratégique moderne. certification référentiel ISO 9000.</li> <li>-Modernisation des outils de production.</li> <li>-Gamme de produits en cohérence avec les schémas thérapeutiques consensuels.</li> <li>-Relations avec de partenaires de renommés mondiaux.</li> <li>-participations régulières aux foires et congrès national et international.</li> <li>-larges accès aux sources d'approvisionnement en matière et diversification des achats.</li> <li>-résultat net depuis plusieurs exercices.</li> <li>-Bonne relations avec les chargées économiques des ambassades.</li> <li>-Organisation et infrastructure interne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Notoriété et réputation de l'entreprise.</li> <li>- Réactivité insuffisante aux concurrents externes.</li> <li>- La disponibilité des produits.</li> <li>- Le niveau de la formation du personnel.</li> <li>- performance d'équipement de communication.</li> <li>- Sites non certifiés au BPF.</li> <li>- Retour insignifiant sur l'investissement.</li> </ul>

<sup>1</sup>Mr LHADJ MOHAND Moussa ,<<exportation hors hydrocarbures, processus et contraintes : cas du groupe SAIDAL>> ; mémoire de fin d'étude, 2018.

Opportunités	Menaces
<p>-Secteur pharmaceutique à très haute rentabilité 10%.</p> <p>-Marché générique reste porteur pour longtemps.</p> <p>-Politique des pays en développement en faveur de générique.</p> <p>-Croissances externes à travers des partenariats et des prises de participation.</p> <p>-Alliance pharmaceutique.</p> <p>-Besoin réel du marché national et demande croissante pour les médicaments.</p>	<p>-Des concurrents de renommés international et leurs présences dans le marché extérieur.</p> <p>-Implantation en interne de grand laboratoire, ce qui dérangerait la stratégie du développement externe de tout laboratoire pharmaceutique.</p> <p>-Absence d'activité économique favorable à l'exportation à l'étranger.</p> <p>-Limites relatives à la capacité de l'entreprise publique à manipuler les fonds de devises.</p>

La promotion des produits de SAIDAL se fait à travers les trois étapes suivantes :

**1-Visite des ambassadeurs des pays accrédités en Algérie :**

- Il s'agit de promouvoir et présenter l'entreprise SAIDAL et ses produits à travers des prospectus, gamme de produits.
- De rechercher des opportunités de partenariat faible.

**2-Identification et sélection du marché :**

Il s'agit d'identifier le marché et le pays potentiel pour d'éventuelles exportations et de sélectionner le marché correspondant à la gamme de SAIDAL suite aux normes et réformes exigées en tenant compte des études réalisées au préalable.

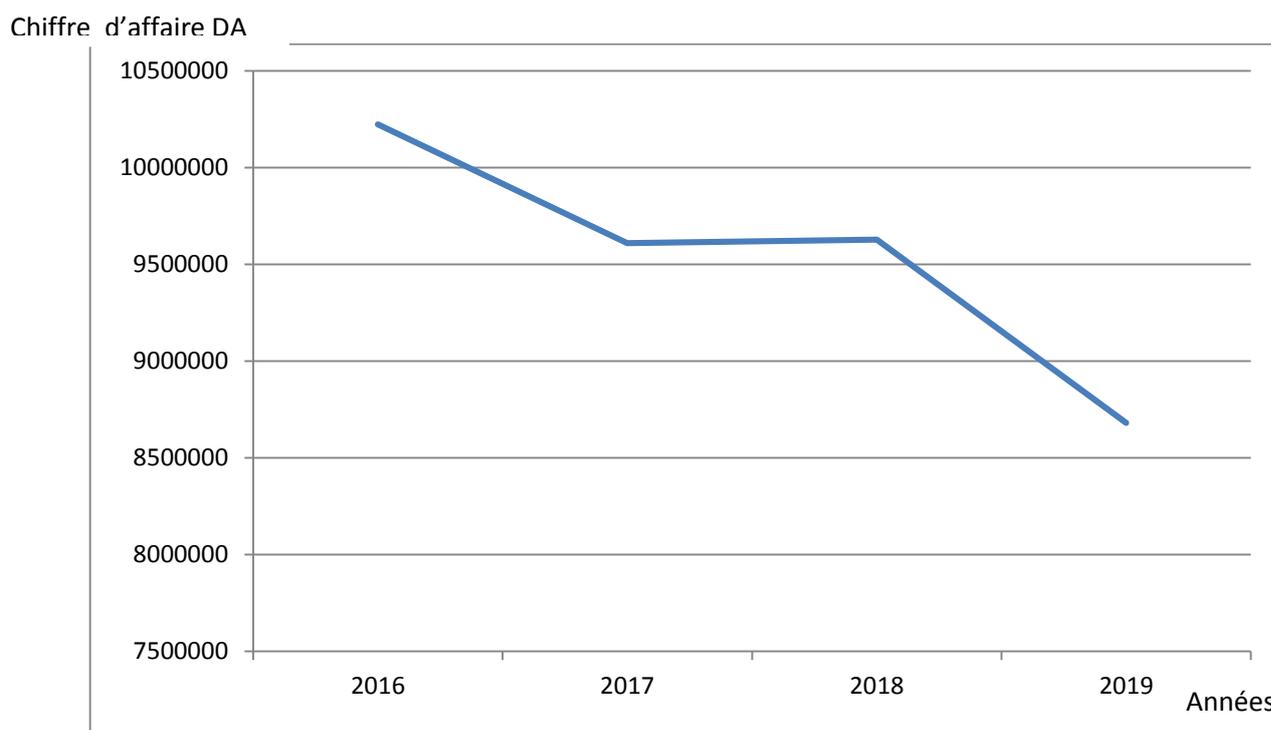
**3-Analyse du marché et collecte des informations sur le pays**

- Environnement économique et politique ;
- Réglementation et commerce international ;
- Situation géographique ;
- Transports et communication ;
- Environnement socioculturel ;

**2. L'évolution de chiffre d'affaire de groupe<sup>2</sup>**

Année	2016	2017	2018	2019
Chiffre d'affaire DA	10 223 411 484	9 610 664 000	9 627 669 000	8 680 696 000

**Figure 03 : l'évolution de chiffre d'affaire du groupe SAIDAL**



Source : réalisé par moi même

Malgré la bonne stratégie du groupe SAIDAL et sa réussite à l'exportation vers les pays africains, le groupe a rencontré plusieurs contraintes.

La baisse des prix exigée par le comité économique à tous les opérateurs ces dernières années a également touché SAIDAL, dont les prix sont en moyenne 50% moins chers que ceux des autres fabricants. Sachant que les coûts de la production ont connu une augmentation, un coût dépassant les prix appliqués réellement à la vente, ce qui a poussé certains producteurs locaux à abandonner la fabrication de médicaments qui sont actuellement en rupture.

<sup>2</sup> <http://www.saidalgroup.dz>. Consulté le 28/12/2020

**Conclusion**

A partir de cette petite étude réalisée pour comprendre les stratégies d'exportations suivies par le groupe pharmaceutique SAIDAL, on constate que ce dernier adopte une stratégie disant assez bonne pour pouvoir exporter vers nombreux pays, mais les exigences qui lui imposent les autorités ont baissé leur productivité ce qui dit donc baisse de chiffre d'affaires, à partir de cela on conclue le pouvoir étatique à influencer l'activité de l'entreprise.

La complexité de l'environnement extérieur pour les entreprises et leur faible capacité d'adaptation aux marchés étrangers, les obligent à apprendre afin de maîtriser l'environnement international toujours en perpétuelle mutation. Elles doivent suivre toute une série de stratégies afin de conquérir une part de marché étranger, tout en réalisant des études de marchés des enquêtes, des recherches...

Donc pour les PME débutantes dans ce projet d'exportation ou d'internationalisation, elles doivent en premier se développer dans le marché local, puis petit à petit exporter vers les pays proches géographiquement, culturellement, puis elles accroissent leur présence dans les marchés géographiquement loin, tout en évitant les risques relatifs aux marchés inconnus.

A partir de là, on peut clairement répondre à la première hypothèse et dire que sans une stratégie d'exportation bien précise les entreprises ne peuvent jamais réussir leur tentative d'exportation.

Cette étude, nous a permis de constater que le mode d'internationalisation qui caractérise les PME à l'international est d'abord l'exportation, dont on distingue les entreprises algériennes (cas SAIDAL) qui n'ont pas les moyens et les possibilités de recourir à d'autres modes d'internationalisation de un, et un Etat qui soutient trop mal ou disant qui freine même les entreprises exportatrices alors que les exportations contribuent à la croissance économique d'une manière droite, contrairement à d'autres pays émergents qui sont passés par un tas de tentatives et de changements politiques économiques afin de sortir leur économie (leur pays) des crises et pour faire face aux pays développés en question de croissance économique, dont on prend la Chine qui est devenue aujourd'hui une très grande croissance économique classée à côté des Etats-Unis et l'Union Européenne, et qui réalise 1/3 des échanges mondiaux, suite à une vigoureuse politique économique qui a radicalisée le système chinois et son accompagnement de ses entreprises exportatrices, ce qui nous permettra de répondre à la deuxième et troisième hypothèse et de conclure que l'Etat ou le gouvernement joue un rôle crucial dans le pilotage de ses entreprises vers la réussite à l'étranger en accordant les opportunités, les informations, et libérer la voix pour ceux qu'ils veulent aller plus loin.

# Bibliographie

## Ouvrages

- Annick BUSSEAU, <<Stratégies et techniques du commerce international>>, Paris Milan Barcelone, 1994.
- BARRELIER A. et al, <<Exporter : pratique du commerce international>> Edition Foucher, Paris, 2003.
- Bertrand QUELLIN, Jean Luc ARREGLE, <<Le management stratégique des compétences >>, Edition Ellipses, Paris, 2000.
- BOUISSOU J., Le Monde, 11 janvier 2007.
- Christophe CHAPTAL, <<La chaîne de valeur de l'offre : maîtrise des processus, stratégie marketing, design et communication>>, de Boeck, 2015.
- Christophe CHAPTAL, <<La chaîne de valeur de l'offre : maîtrise des processus, stratégie marketing, design et communication>>, de Boeck, 2015.
- DOMNACH J,-L., <<La Chine ou les tribulations du totalitarisme>> in GRAWITZ M. et LECA J., (dir), Traité de science politique, Paris, PUF, 1985, tome2.
- GAIDAR E ; <<La chute de l'empire soviétique>> ; Paris, Eyrolles, 2010.
- HAGGARD S. KAUFMAN R, <<The Political Economy of Democratic transitions>>, Princeton, Princeton University, 1995.
- Jean-Paul LEMAIRE, <<Stratégies d'internationalisation>>.
- KIDMORE T; SMITH P, <<Modern Latin America>>, NY, Oxford University, press, 1997.
- Mac FARQUHAR R, SCHOENHALS M, <<La dernière révolution de Mao. Histoire de la révolution culturelle>>, Paris, Gallimard, 2009.
- WOLF M ; << une leçon indienne>> ; Le Monde, 8 mars 2010.

## Mémoires et thèses

- Edouard DUVAL, <<internationalisation des PME>>, mémoire présenté à l'université du Québec, décembre 2015.
- Mr LHADJ MOHAND Moussa, <<exportation hors hydrocarbures, processus et contraintes : cas du groupe SAIDAL>>, mémoire de fin d'étude, 2018.

- Mlle Naima LABIAD, <<Stratégies d'internationalisation des entreprises algériennes : Modèle de performance économique et développement technologique>>, thèse de doctorat, 2017/2018.

#### Documents

- Commission européenne <<direction générale des entreprises et de l'industrie>>.
- La politique commerciale nationale au service des exportations (centre du commerce international).
- interview par Sandra PONCET, <<l'émergence de la Chine dans l'économie mondiale>> publié le 09/02/2015 par SorbonnEco.
- Olivier GAUSSENS., Mohammad MOVAHEDI, Article de la Revue internationale P.M.E, 17 juin 2016.

#### Sites internet

- <http://www.saidalgroup.dz>
- <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-politique-comparee-2011-3-page-11.htm>
- <https://sorbonneco.hypotheses.org/1816>
- <https://www.awex-export.be/fr/guide-a-l-export/prealables-a-l-export/10-premiers-conseils-a-l-export>

## **Liste des tableaux**

**Tableau 01** : L'analyse SWOT du groupe SAIDAL.....

## **Liste des Figures**

**Figure 01** : L'évaluation des activités fondées sur le taux de croissance du marché.....

**Figure 02** : Situation concurrentielle.....

**Figure 03** : Courbe d'évaluation de chiffre d'affaire du groupe SAIDAL .....

## Table des matières

Remerciements

Sommaire

La liste des Abréviations

Introduction générale..... 01

### Chapitre 01 : Les stratégies d'exportations (exporter/s'internationaliser)

Introduction ..... 03

**Section 01 : La politique d'aide aux exportations ..... 04**

1-Les politiques d'aide ..... 04

1-1 Sensibilité..... 04

1-2 Accès à des informations de qualité..... 05

1-3 Programmes de développement des ressources humaines..... 06

1-4 Aides aux financements de l'internationalisation ..... 06

1-5 Promouvoir du travail en réseau ..... 07

1-6 Aide à l'internationalisation des services ..... 07

1-7 Utilisation de l'internationalisation pour promouvoir la compétitivité ..... 08

1-8 Soutien individuel ..... 08

1-9 Zones frontalières et coopération transfrontalière ..... 09

1-10 création de services d'infrastructure compétitifs ..... 09

**Section 02 : Les stratégies d'exportation adoptées par les PME ..... 11**

1-Définition de l'exportation..... 12

2-Comment réaliser une étude de marché ..... 15

2-1 L'étude de marché à l'international, entre recherche documentaire et analyses sur le terrain ..... 16

2-1-1/ Les recherches documentaires un petit investissement pour collecter des éléments précieux ..... 16

2-1-2/ L'enquête de terrain pour mieux connaître sa cible ..... 16

3-Anticiper à son exportation : faut-il modifier son identité pour s'exporter ..... 17

4-Comment l'étude de marché à l'international vous aide à communiquer ..... 18

**Section 03 : Les stratégies d'internationalisation adoptées par les grandes entreprises ..... 20**

1-Les orientations stratégiques..... 20

1-1 Stratégies de base ..... 21

1-1-1/ La stratégie de domination par les coûts ..... 21

1-1-2/ La stratégie de différenciation ..... 21

1-1-3/ La stratégie de spécialisation..... 22

1-2 Les stratégies de croissance ..... 22

1-2-1/ La croissance intensive..... 22

1-2-1-1) Stratégie de pénétration..... 22

1-2-1-2) Stratégie de développement par les produits.....	23
1-2-1-3) Stratégie de développement par la création de nouveaux marchés.....	23
1-2-2/ La croissance intégrative .....	23
1-2-2-1) Intégration vers l'amont.....	23
1-2-2-2) Intégration vers l'aval .....	23
1-2-2-3) Intégration verticale .....	24
1-2-2-4) Intégration horizontale .....	24
1-2-3/ Croissance par diversification .....	24
1-2-3-1) Diversification des produits .....	24
1-2-3-2) Diversification des clients.....	25
1-2-3-3) Diversification des techniques .....	25
1-2-3-4) Diversification pure : les conglomérats .....	26
1-3 Stratégies concurrentielles .....	26
1-3-1/ La stratégie de leader.....	26
1-3-1-1) Demande globale.....	26
1-3-1-2) Stratégie défensive .....	26
1-3-1-3) Stratégie offensive.....	26
1-3-1-4) Réduction de la part de marché.....	27
1-3-2 La stratégie de challenger .....	27
1-3-2-1) Attaques frontales .....	27
1-3-2-2) Attaques latérales .....	27
1-3-3/ Stratégie du suiveur .....	27
2-Le positionnement stratégique .....	28
2-1 L'analyse de la compétitivité.....	28
2-1-1/ La notion d'avantage concurrentiel .....	28
2-1-2/ La notion de rivalité élargie.....	28
2-1-3/ L'analyse des situations concurrentielles .....	28
2-1-3-1) Concurrence pure et parfaite .....	29
2-1-3-2) Oligopole.....	29
2-1-3-3) Concurrence monopolistique .....	29
2-1-3-4) Monopole .....	29
2-2 L'optimum de dimension.....	30
2-2-1/ La masse critique .....	30
2-2-2/ L'effet d'expérience .....	30
2-2-3/ Les économies d'échelle .....	30
2-2-4/ Les économies d'envergure .....	31
2-2-5/ La synergie .....	31
2-3 L'évolution du portefeuille d'activités.....	31
2-3-1/ L'analyse du BCG .....	31
2-3-1-1) Le Grille .....	31
2-3-1-2) Nouvelle matrice.....	33
2-3-2/ Les autres approches.....	34
2-3-2-1) Matrice A.D. little .....	34
2-3-2-2) Approche Mc Kisney .....	34

3-Les investissements directs .....	34
3-1 Les différents types d'investissements directs .....	34
3-1-1/ Les investissements de redéploiement .....	34
3-1-2/ Investissement de restructuration .....	34
3-1-3/ Les investissements de création .....	35
3-2 La réorientation des investissements directs .....	35
3-2-1/ La restructuration de l'industrie .....	35
3-2-2/ Les pôles d'attraction.....	35
4- De la firme multinationale à la firme globale .....	35
4-1 L'internationalisation de la production .....	35
4-1-1/ La stratégie multinationale .....	35
4-1-2/ La stratégie globale.....	36
4-2-Internationalisation de la distribution .....	37
4-2-1/ La stratégie multinationale .....	37
4-2-2/ La globale .....	38
4-3 L'internationalisation de la mercatique (Marketing) .....	39
4-3-1/ Le dilemme : adaptation- standardisation.....	39
4-3-2/ L'optique de la mercatique globale .....	39
<b>Conclusion.....</b>	<b>41</b>

## Chapitre 02 : comment les pays émergents se sont-ils développés économiquement

<b>Introduction .....</b>	<b>43</b>
<b>Section 01 : La perspective de l'économie politique.....</b>	<b>44</b>
1-Le modèle de la colonisation basé sur la production et l'exportation des produits agricoles et des matières premières .....	45
2- Le modèle communiste et révolutionnaire.....	46
3- Le modèle de l'industrialisation par substitution aux importations (ISI) .....	47
4- Le modèle de l'industrialisation par promotion des exportations.....	48
5- Le modèle néo-libéral du <<consensus de Washington>>, avec l'impact de la crise financière de la fin des années 1990.....	49
6- La montée en puissance des pays émergents, avec l'impact de la crise financière et économique de 2008.....	51
<b>Section 02 : L'émergence de la Chine dans l'économie mondiale .....</b>	<b>56</b>
1-Comment la Chine a émergé sur le marché mondial .....	56
1-1 Quel est l'intérêt de ces zones économiques spéciales .....	56
1-2 Comment la Chine s'est-elle différenciée ? .....	56
1-3 Quel est le risque majeur de cette spécialisation ?.....	57
1-4 Ne pas maîtriser une technologie est-il un problème ? .....	57
1-5 La politique chinoise ne fragilise pas ses entreprises ?.....	57
2-Le pilotage des exportations par le gouvernement chinois, comment la Chine aide-elle ses entreprises à exporter ? .....	58
2-1 Comment fait-on pour éliminer la TVA des exportations ?.....	58
2-2 C'est cette pratique que l'on appelle le <<dumping chinois>> ? .....	58
2-3 Le gouvernement chinois peut-il utiliser cette taxe pour améliorer les effets de la crise ? ..	59
2-4 Cette politique a-t-elle un intérêt pour les entreprises chinoises ?.....	59

2-5 Pourquoi le système flexible n'est-il pas appliqué en Europe ? .....	59
2-6 Ces rabais participent-ils dans une politique industrielle ?.....	60
2-7 Est-ce que cette politique de rabais de TVA permet de modifier la spécialisation d'un pays ?.....	61
2-8 Pourquoi les pays occidentaux ne suivent-ils pas la politique de rabais de TVA ?.....	61
<b>Conclusion .....</b>	<b>62</b>
<b>Chapitre 03 : Les stratégies et les contraintes d'exportation du groupe SAIDAL</b>	
<b>Introduction .....</b>	<b>64</b>
<b>Section 01 : Généralité sur le groupe SAIDAL.....</b>	<b>65</b>
1-Présentation du groupe SAIDAL .....	65
1-1 Historique.....	65
1-2 Fiche signalétique du groupe SAIDAL .....	66
<b>Section 02 : Les stratégies d'exportation du groupe SAIDAL .....</b>	<b>67</b>
1-L'analyse SWOT .....	67
2-L'évolution de chiffre d'affaire de groupe.....	69
<b>Conclusion.....</b>	<b>70</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>72</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Liste des figures</b>	
<b>Résumé</b>	

## Résumé

Notre recherche s'est intéressée, à l'influence de l'exportation sur l'innovation, la productivité de l'entreprise également sur la croissance économique.

Comme il aborde méticuleusement la comparaison entre la contribution des Etats des pays développés et émergés pour soutenir leurs entreprises exportatrices, et la contribution de l'Etat algérien non pas à soutenir les exportations mais plutôt à freiner d'activité de l'exportation notamment l'activité du groupe pharmaceutique SAIDAL, suit aux réformes exigés.

**Mots clés :** gouvernement, exportation, émergence, entreprises et stratégie

## Abstract

Our research looked at the influence of exporting on innovation, business productivity also on economic growth.

As he meticulously approaches the comparison between the contribution of the States of developed and emerging countries to support their exporting companies, and the contribution of the Algerian State not to support exports but rather to curb export activity, in particular the activity of the pharmaceutical group SAIDAL, follows the required reforms.

**Keywords:** government, export, emergence, companies and strategy