

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



UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire de fin d'année en vue d'obtention du
DIPLOME de Master en sciences de gestion,
Option : Management stratégique des entreprises
Intitulé :

La stratégie d'exportation processus créateur de valeur
cas du groupe Osmose

Présenté par :

- Belkessam Lounis
- Tahri Omar

Devant le jury composé de :

- Président : M^r Seddiki Abderrahmane
- Examineur : M^r Meziaini Yacine
- Rapporteur : M^r Drir Mohamed

Année Universitaire: 2016-2017

Remerciements

En premier lieu, nous tenon à remercier DIEU Tout Puissant de nous avoir donné assez de volonté et de courage pour effectuer ce travail.

*Nos remerciements chaleureux vont à notre encadreur **Mr DRIR MOHAMED**, pour avoir accepté de nous diriger, pour l'aide précieuse qu'il nous a apporté.*

*Nos remerciements s'adressent également aux **membres de jury** qui accepté de lire et d'évaluer ce mémoire.*

*Nous adressons nos gratitudes envers l'équipe de travail du **groupe Osmose**, pour le temps qu'il nous on consacré, leurs patience, ainsi que leurs coopération.*

Sans oublier tous ceux qui ont fourni le moindre effort, et qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce travail :

- *A mes très chers et précieux **parents** ;*
 - *A mon petit **frère Adel** ;*
 - *A ma **Sœur Yasmina** ;*
 - *A ma **grand-mère** ;*
- *A tous les membres de ma famille : **oncles, tantes, cousins et cousines***
- *A mes amis(es) et **proches**.*

Tahri Omar

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A ma mère et mon père qui m'ont donné amour et affection, et qui
ont de tout temps veillé à ma réussite dans mes projets

particulièrement mes études ;

A mes deux frères ; Jugurtha et Mohamed ;

A toute la famille BELKESSAM ;

A mes enseignants qui m'ont donné le savoir ;

A l'association culturelle IGAWAWEN ;

A tous les membres du COINSECO / UMMTO ;

A tous mes ami(e)s les plus fidèles chacun(e) son nom ;

Belkessam Lounis

Sommaire

Introduction générale.....	p01
<u>Chapitre 01</u> : Le processus d'exportation et la croissance économique.....	p03
Section 01 : Eléments de bases et transformations historique sur l'exportation.....	p03
Section 02 : L'approche stratégique de l'exportation.....	p14
Section 03 : Les régimes de compétitivité des exportations et leurs conséquences sur la croissance	p27
<u>Chapitre 02</u> : La création de valeur approches et calculs.....	p34
Section 01 : La création de valeur concepts et fondements.....	p34
Section 02 : Mesures et calculs de la valeur.....	p45
Section 03 : De la croissance à la création de valeur.....	p56
Chapitre 03 : Etude de cas du groupe Osmose.....	p65
Section 01 : Présentation du groupe Osmose.....	p66
Section 02 : L'approche exportation au niveau du groupe Osmose.....	p74
Section 03 : La création de valeur chez Osmose.....	p85
Conclusion générale.....	p92

Bibliographie

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des annexes

Table de matières

Introduction générale

Introduction générale

Face à la crise économique qui touche la majorité des pays du monde, et plus précisément les pays pétroliers, ce problème est parvenu à causer une certaine inflation au niveau des économies/pays notamment l'Algérie ; dépendante du pétrole depuis 1973 approximativement à hauteur de 90% de son économie.

Cette inflation a été mal sentie par le consommateur algérien d'une part touché par la hausse des prix de marchandises et la dévaluation du DINAR, d'autre part les spécialistes en économie et en industrie considèrent ce cas comme une opportunité pour relancer l'industrie algérienne, substituer des productions locales aux importations et enrichir les exportations hors hydrocarbure.

Ce phénomène est considéré comme un facteur clé de compétitivité à l'international nécessaire pour créer de la richesse au niveau national.

L'objectif de notre travail a pour démonstration d'étudier les différentes stratégies à mettre en œuvre par l'entreprise pour enrichir l'espace macroéconomique du pays et faire passer nos entreprises algériennes du statut d'importateur à celui d'exportateur engendrant une croissance économique permettant la création de valeurs au niveau de chaque entreprise.

Notre mémoire de recherche portera sur le groupe industriel chimiste spécialiste dans la fabrication de poudre pour lessive ; cette entreprise de statut PME a développé tout un processus d'exportation et suivant une stratégie menant à garantir la compétitivité et à améliorer sa position au niveau national, et d'un autre côté s'accroître et acquérir de nouvelles parts de marché au niveau international.

Notre problématique de travail portera essentiellement sur une question d'un contexte macroéconomique et microéconomique posée comme suit :

« En quoi une stratégie à l'exportation est source de création de valeur ? »

A travers cette problématique découlent des questions auxiliaires qui viennent à l'appui comme ci de suit :

1. Quelle est la démarche d'exportation suivie par les entreprises algériennes ?
2. Pour quel but et objectif on exporte ?
3. Quelles sont les stratégies efficaces lors de l'exportation ?
4. Pour qui crée-t-on de la valeur ?

En outre les hypothèses formulées pour répondre à notre problématique sont de l'ordre de deux (02) à savoir :

- 1. L'impact positif du développement des exportations sur la croissance de l'entreprise ;**
- 2. La croissance rentable de l'entreprise est source de création de valeur sur le plan microéconomique ;**

A fin de vérifier ses hypothèses et répondre à notre problématique, nous avons adopté une étude descriptive analytique basée sur des études documentaires ciblant des ouvrages, des revues en la matière et en se référant aussi à des mémoires portant sur la méthodologie afin de bâtir notre cadre théorique mettant en avant les principaux éléments de base sur lesquels s'accote notre travail. Dans l'étude du cas pratique au sein du GROUPE OSMOSE, nous avons opté pour une enquête fondée sur des entretiens appuyant la domesticité chargée des exportations et des planifications (PDG).

Pour terminaison, l'apport de notre recherche demeure dans la présentation des avantages que peut tirer l'entreprise algérienne de son recours aux exportations et comment contribuer à créer de la valeur grâce aux conséquences de la croissance.

Pour réaliser cette recherche, nous avons subdivisé notre travail en trois chapitres. Dans le premier, nous avons abordé la question relative aux différentes étapes du processus d'exportation pour passer, dans le second chapitre, à la contribution de la croissance à la création de valeur pour l'entreprise ; dans le troisième chapitre nous avons essayer d'expliqué le rapport qui existe entre la création de valeur et le recours au exportation dans l'entreprise Osmose

Chapitre 01

Introduction

De nos jours, si l'on veut qu'une stratégie de promotion des exportations ait un effet, elle doit tenir compte de l'évolution de l'environnement commercial international. Ces dernières années, de grandes réorientations se sont produites au niveau institutionnel, comme les Accords du Cycle d'Uruguay de 1986 jusqu'à 1993 et la création de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) en avril 1994, ont affecté le commerce international.

Dans la plupart des temps, l'exportation est souvent déclenchée suite à une demande occasionnelle venue d'un client étranger, attirant ainsi les PME vis-à-vis de leur potentiel évolutif et leur capacité à développer de nouveaux avantages compétitifs.

Pour assurer sa pérennité et sa croissance, de passer d'une petite et moyenne entreprise vers une grande entreprise, il est nécessaire pour toutes PME de lancer tout un processus d'exportation, ce dernier entraînera une réaction stratégique de pénétration des marchés étrangers : cela permet d'élargir les débouchés et de compenser les éventuelles pertes de parts de marché sur le marché national, mais aussi de riposter aux concurrents étrangers sur leur propre marché.

Afin de réussir ce processus, l'entreprise doit tenir compte d'un diagnostic externe et interne en se basant sur plusieurs facteurs tels que :

- L'attractivité de chaque marché qui détermine les volumes de ventes prévisibles ;
- La perméabilité de chaque marché ;
- Et les ressources que l'entreprise investit dans l'internationalisation.

Dans ce chapitre, nous allons aborder dans la première section quelques définitions et aspects historiques puis nous allons aborder la démarche d'exportation et quelques déterminants et caractéristiques du mix marketing à l'international puis, nous évoquerons dans la troisième section quelques procédures douanières et méthodes d'approvisionnement international permettant d'être compétitif à l'international lors de l'exportation.

Section 1 : Eléments de bases et transformations historiques sur l'exportation.

Pour la plupart des entreprises, l'opération d'exportation est souvent déclenchée suite à une commande occasionnelle venue d'un client étranger.

L'exportation est une voie de développement pour l'entreprise afin d'assurer sa pérennité et sa croissance. L'exportation apparaît ainsi, comme le premier pas d'un long processus.

L'objet de cette section en premier lieu est de comprendre ce qu'est une opération d'exportations, répondre à quelques questionnements qu'une entreprise doit se poser avant l'exportation et aussi les facteurs qui affectent la décision d'exporter chez les PME.

1. Quelques définitions :

Dans le but d'appréhender le concept d'exportation, nous allons en présenter quelques définitions.

1.1. Définition 1 :

« Action de sortir des biens, des marchandises (produits naturels ou fabriqués) du territoire national vers les pays étrangers auquel on les vend. »¹

1.2. Définition 2 :

« Les exportations sont les ventes déclarées par les entreprises du secteur à l'exportation (c'est à dire hors du pays de résidence) et qui comprennent les livraisons intracommunautaires. Les données collectées et publiées sur les exportations proviennent de l'enquête annuelle d'entreprise (EAE). Leur ventilation est présentée par secteur d'activités et par branche. »²

Comme commentaire, nous avancerons que les exportations ainsi mesurées se différencient de celles recensées par les douanes car elles correspondent aux seules exportations directes réalisées par les entreprises. Les statistiques douanières peuvent, par ailleurs, être ventilées par produit.

Par ailleurs on peut dire que l'exportation est le fait de céder des produits et/ou services destinés à être commercialisés et vendus sur le marché étranger. On distingue entre les sociétés totalement exportatrices dont la cession porte sur l'ensemble de sa production, et les sociétés partiellement exportatrices, dont la cession porte plutôt sur une partie de sa production.

Comme tout régime particulier, l'exportation est soumise à différentes formalités. En effet, pour pouvoir en bénéficier, la société exportatrice devra payer des redevances douanières et procéder à la présentation des licences d'exportation. Pour pouvoir la sortir du territoire douanier de la communauté, chaque marchandise doit faire l'objet d'une déclaration douanière.

L'exportation est accessible à toute personne physique ou morale réalisant des opérations commerciales à titre habituel. Elle doit disposer d'un numéro unique d'identifiant communautaire appelé Economic Operator Registration and Identification (EORI). Son activation se fait auprès du bureau de douane de la région du siège social de la future entreprise exportatrice.

¹ Anton. Importation. **Exportation** des bestiaux et des blés (Proudhon, Propriété, 1840, p. 286). Maison d'**exportation** (Roger Martin du Gard., Confiance africaine. 1931, p. 1117).

² Institut national de la statistique et des études économiques .France lien : <https://www.insee.fr>

2. Les questions à se poser avant d'exporter relèvent de dimensions à la fois spatiales, temporelles mais tout aussi statutaires et légales :

2.1. Quand parle-t-on d'exportation ?

Les formalités d'exportation ne concernent que les marchandises à destination des pays tiers à l'Union européenne (UE) ou des départements d'outre-mer.

Les expéditions de marchandises dans un autre État membre de l'UE sont désignées « échanges intracommunautaires » non soumises à des formalités douanières d'exportation.

2.2. Quel statut d'entreprise dois-je choisir ?

Si vous optez pour le statut d'EURL, SARL, SAS³... : vous aurez un identifiant fiscal et pourrez exporter hors taxes.

Si vous choisissez le statut d'auto-entreprise : vous acquitterez la TVA sur les marchandises exportées.

2.3. Qu'est-ce que le numéro EQRI ?

(Economic Operator Registration and Identification)

Il s'agit d'un numéro unique d'identifiant communautaire obligatoire, à utiliser pour toutes opérations à l'international.

2.4. Comment exporté hors TVA ?

À l'exportation, les services douaniers vérifient entre autres la sortie effective des marchandises déclarées en douane et délivrent le titre justificatif de l'exportation permettant de bénéficier, le cas échéant, de l'exonération de TVA.

Si votre entreprise dispose d'un identifiant fiscal, vous pourrez exporter hors taxes. Ce ne sera pas le cas si vous êtes auto-entrepreneur.

2.5. Qu'est-ce que l'espèce tarifaire d'une marchandise ?

Une marchandise a une dénomination commerciale et, sous l'angle douanier, est répertoriée selon un numéro de classement tarifaire (Système Harmonisé ou SH), reconnu au niveau international.

Ce classement est fondamental pour votre entreprise, car il conditionne, par exemple, la détermination des taux de droits de douane, les mesures de politique commerciale applicables, les normes techniques à respecter, etc.

Code SH : codification tarifaire de la marchandise. Les 6 premiers chiffres sont communs à tous les pays.

L'entreprise est sensée demander à son fournisseur les 6 premiers chiffres du code SH de votre marchandise.

³La Société par Action Simplifiée (SAS) vise à offrir aux entrepreneurs une structure qui allie souplesse de fonctionnement et grande liberté des associés dans l'organisation de la société.

RITA : C'est une encyclopédie douanière qui permet de déterminer le code SH et de connaître les exigences et réglementations spécifiques complémentaires.

2.6. En quoi l'origine de la marchandise est – elle importante ?

L'origine d'une marchandise ne doit pas être confondue avec sa provenance. L'origine dépend des conditions de fabrication d'une marchandise alors que sa provenance est une notion géographique.

Lorsque l'Algérie conclut un accord de libre-échange avec un pays tiers, le client à destination pourra éventuellement bénéficier d'un droit de douane réduit ou nul si la marchandise respecte la règle d'origine applicable et si elle présente une preuve d'origine valable.

2.7. Pourquoi le choix des incoterms est-il déterminant ?

(**International Commercial Terms** ou Conditions internationales de vente)

Ils déterminent les obligations réciproques du vendeur et de l'acheteur dans le cadre d'un contrat d'achat/vente international.

En matière de formalités douanières, l'incoterm traduit la répartition des responsabilités respectives entre le fournisseur et l'acheteur ;

2.8. Qui peut dédouaner les marchandises ?

Dans la majorité des cas, le commissionnaire de transport, la Poste ou tout autre prestataire peuvent se charger de toutes les formalités de dédouanement : dépôt d'une déclaration en douane et documents nécessaires à l'exportation.

2.9. Comment connaître les droits de douane applicables dans un autre pays ?

Pour nous renseigner sur les taux de droits de douane applicables dans les pays de destination de nos marchandises, il faut se rapprocher du Service Économique de l'ambassade d'Algérie du pays concerné ou du bureau de la douane algérienne (www.douane.gov.dz)

2.10. En quoi consiste l'obligation déclarative lors d'une vente dans l'UE ?

Pour les échanges commerciaux à l'intérieur maghrébin, vous n'avez plus de formalités douanières à accomplir.

Vous êtes simplement tenu, au-delà d'un certain seuil, à une obligation statistique : la Déclaration d'Echange de Biens (DEB).

3. Le développement du commerce :

L'environnement international basé en instant sur les accords régionaux et le rôle croissant des organismes mondiaux .Il expose également les dispositifs de soutien aux exportateurs.

3.1. Le commerce mondial du 21ème siècle :

Depuis 1950 le monde a connu une redistribution du commerce international suite à une reconstruction économique après la guerre des économies des pays industrialisés (Plan Marshall développé en 1948).

A partir de 1955, on assista à la mise en place des premières bases statistiques solides, la valeur des échanges de marchandises était de l'ordre de 150 milliard de dollars et à titre de comparaison de l'ordre de 3000 milliards de dollars à la fin des années 80, soit 20fois plus, et enfin de quelques 18000 milliards de dollars courants en 2011, soit 120 fois plus.

Face à ce bouleversement, la zone Asie et une partie du pacifique sont devenues la 2ème zone commerçante mondiale et rattrapent rapidement l'union européenne.

L'OMC, en excluant les échanges intra européens, évalue la part de l'union européenne à destination des autres pays à 14.9%, ce qui place la Chine au premier rang avec 13.9%.

Ces multiplications montrent l'importante augmentation en valeur des échanges de matières premières, ces dernières années (pétrole notamment) la prépondérance des premières exportations est importante tend à s'éroder sur une longue période tant pour les marchandises que pour les services, ce qui révèle un accroissement du nombre de pays participant au commerce international, s'y ajoute une modification profonde dans la hiérarchie, ainsi la Chine est devenue le premier exportateur mondial devant L'Allemagne , et la France s'est fait doubler par les Pays Bas.

3.2. La montée des accords de commerce régionaux :

La notion de régionalisme peut s'interpréter comme : *«la volonté politique des gouvernements de favoriser le développement de liens économiques internationaux avec des pays proches géographiquement et cela à travers des négociations relatives à la création de zones de libre échange, d'unions douanières ou de tout autre accord de commerce préférentiel»*⁴

La présence d'Unions régionales favorise la libre circulation des marchandises, ce qui représente une opportunité pour les entreprises, pouvant ainsi tirer parti de la suppression des obstacles aux échanges pour servir un large marché.

Les accords régionaux peuvent avoir différents buts : coopérations économiques, zone de libre échange, union douanière, marché commun ou union économique, comme le montre le tableau suivant :

⁴ R.C Hine : « Le régionalisme et l'intégration de l'économie mondiale» in problèmes économiques N° 2 415-2416 du 15 au 22 Mars 1995. p63.

Chapitre 1 le processus d'exportation et la croissance économique

Tableau n°1 : les différents types d'accords régionaux :

Accords régionaux commerciaux	Objectifs
Coopération économique	Faciliter le commerce entre les membres et éliminer certaines barrières aux investissements ou aux implantations
Zone de libre échange	Éliminer les barrières au commerce de marchandise entre les membres, tout en gardant sa législation vis-à-vis des autres nations
Union douanière	Éliminer les barrières au commerce des marchandises entre les membres et mettre en place un tarif douanier extérieur commun vis-à-vis de l'extérieur
Marché commun	Éliminer toutes les barrières au commerce entre les membres et adopté un tarif douanier extérieur commun et permettre la libre circulation des marchandises, des personnes, des capitaux éventuellement des services
Union économique	Éliminer toutes les barrières à la libre circulation des hommes, des services, des capitaux et des marchandises, mettre en place une politique monétaire et fiscale commune, adopter une monnaie commune.

Source : J. Paveau, F. Duphil (sous la direction de) : « Exporter : pratique du commerce international » Ed Foucher, Vanves 2007.

D'un autre côté, de nombreux accords économiques régionaux sont apparus ces dernières années comme le montre le tableau représenté dans l'annexe 01.

4. Les théories d'internationalisation et les déterminants des exportations :

Ce point a pour objectif d'illustrer les différentes approches d'internationalisation ainsi que l'ensemble des facteurs décisifs de l'exportation.

4.1. Les théories de base :

L'analyse de la littérature sur les théories de l'internationalisation spécifiques aux PME nous permet d'identifier trois (03) approches : l'approche économique, l'approche par étapes et enfin l'approche par les connaissances et les réseaux

4.1.1. L'approche économique :

Pour expliquer le développement international des entreprises, l'approche économique a fourni plusieurs modèles explicatifs dont les contributions se réfèrent à celles en sciences économiques. Parmi ces modèles trois principaux courants théoriques expliquent le processus d'internationalisation des PME : la théorie de cycle de vie de produit (Vernon 1966), le courant des coûts de transaction (Coase 1937 -Williamson 1975) et enfin le paradigme OLI développé par Dunning (1988).

➤ Raymond Vernon essaie d'expliquer l'émergence du commerce et l'investissement international en utilisant directement le concept de cycle de vie du produit et de l'écart technologique entre les pays. Selon Vernon la vie d'un produit est rythmée par un cycle constitué de quatre étapes successives : lancement, croissance, maturité et déclin. A ces quatre phases biologiques correspondent quatre stades d'internationalisation de la firme : la production nationale, l'exportation du produit puis la fabrication à l'étranger et enfin la réexportation vers le marché de la maison mère à partir de pays tiers⁵.

➤ La théorie des coûts de transactions où l'internationalisation, en particulier ses modes d'entrée, est vue comme le résultat d'un choix fait par l'entreprise entre l'internalisation et l'externalisation des activités. Cette théorie qui constitue un prolongement de la théorie de l'internalisation a été développée par Williamson.

➤ La théorie éclectique, développée par John Harry Dunning en 1988, met l'accent sur trois types d'avantages pour expliquer l'internationalisation OLI :

→ Des avantages spécifiques d'une entreprise : O (Ownership advantage)

→ Des avantages spécifiques de localisation : L (Localisation advantage)

→ Des avantages de l'internalisation : I (Internalisation advantage).

4.1.2. L'approche par étapes :

L'approche par étapes ou comportementale de l'entreprise, appelée aussi l'approche behavioriste, regroupe les travaux qui envisagent l'internationalisation comme un processus linéaire et séquentiel composé d'un ensemble d'étapes appelées « chaîne d'établissement » par lesquelles passe l'entreprise. Les travaux fondés sur cette approche peuvent être regroupés en deux modèles : le modèle d'Uppsala (U-modèle) et le modèle Innovation (I-modèle)⁶.

➤ Le modèle Uppsala (U-model) a été développé au début des années 1970 (Jan Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975). Le modèle initial met l'accent sur l'expérience acquise peu à peu sur les marchés étrangers et qui constituerait la clé de voûte de l'internationalisation. L'internationalisation se présente comme le produit d'une série de décisions incrémentales. L'entreprise, en intégrant des marchés étrangers, tire des connaissances de cette expérience et peut ainsi nourrir son processus de décision et accroître son engagement extérieur⁷. Les auteurs constatent que les entreprises suivent un processus séquentiel scindé en quatre étapes :

→ Activités d'exportations irrégulières et opportunistes ;

→ Exportations via un agent indépendant ;

→ Implantation d'une succursale/filiale de vente ;

→ Production dans le pays étranger.

➤ Le caractère incrémental du processus se trouve dans le second modèle de l'approche par étapes, le modèle d'innovation (I-modèle) suggère l'internationalisation comme un processus dont les étapes peuvent être rapprochées à celles d'adoption d'un produit nouveau.

⁵Amelon J-L et Cardebat J-M «Les nouveaux défis de l'internationalisation: Quel développement international pour les entreprises après la crise ». De Boeck, 2010, P138

⁶ Laghzaoui S, « Internationalisation des PME : Pour une relecture en terme de ressources et compétences» 8ème congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 25, 26,27 octobre 2006, Haute école de gestion (HEG) Fribourg Suisse.

⁷Amelon J-L et Cardebat J-M, Op.cit, P143.

En effet, un certain nombre d'auteurs ont retenu cette vision pour décrire l'internationalisation des PME. Les modèles les plus connus sont ceux de Warren J. Bilkey et George Tesar (1977), S.Tamer Cavusgil (1980), Michal R. Cinczoka(1982), Stan D. Reid(1981) et Constantine S. Katsikeas et Leonidas C. Leonidou(1996). Tous ces modèles considèrent que chaque étape à franchir constitue une innovation pour l'entreprise, les seules différences se situant dans le choix des étapes, leur nombre et dans le mécanisme initiateur de l'internationalisation des PME⁸.

4.1.3. L'approche par les connaissances et les réseaux :

La théorie des connaissances et des réseaux est un troisième paradigme théorique de l'internationalisation. Les travaux fondés sur cette approche peuvent être regroupés en trois modèles : l'approche par les réseaux l'approche par les ressources et compétences et l'approche « Born Global ».

➤ Appliquée au processus d'internationalisation, l'approche par les réseaux trouve ses fondements dans la prolongation des travaux de l'école d'Uppsala. Dans leur article paru dans *Journal of International Business Studies* en 2009, Jan Johanson et Jan-Erik Vahlne ont amendé le modèle Uppsala initial et développé une nouvelle version basée sur l'importance de la place du « réseau d'affaires » dans le processus d'internationalisation. L'appartenance à un tel réseau offre à l'entreprise des informations, des opportunités, des relations de confiance et des partenaires sur lesquels elle va s'appuyer dans son processus d'internationalisation. Cette nouvelle version se présente toujours sous la forme de quatre séquences qui s'enchaînent graduellement :

- Position dans un réseau ;
- Connaissances et opportunité du réseau ;
- Décisions d'engagement dans les relations de réseau ;
- Résultats au niveau de l'apprentissage et la confiance.

➤ L'approche fondée sur les « ressources et compétences » a été popularisée au départ en tant que théorie de l'avantage concurrentiel par Edith Penrose(1959), elle a rapidement étendu son champ de compétences à la question des frontières de la firme et a donné lieu à de nombreuses recherches théoriques et empiriques : l'approche ressources basedview (Wernerfel, 1984 ; Barney, 1986, 1991), la théorie des compétences fondamentales (Hamel et Prahalad, 1990), la théorie des capacités dynamiques (Teece et al ,1997)et l'école évolutionniste(Nelson et Winter, 1982). Cette théorie postule que l'entreprise est une combinaison de ressources hétérogènes, imparfaites et mobiles. La différence entre la performance des entreprises est due à cette hétérogénéité. Si la possession de ressources est une condition nécessaire, elle n'est pas en aucun cas une condition suffisante, l'enjeu étant de savoir les mettre en œuvre. Ainsi, combiner des ressources de façon efficiente dans des processus exige des compétences, ces dernières *«forment les pratiques, les savoir-faire et les processus organisationnels qui assurent le fonctionnement de l'entreprise et, plus encore, permettant à celle-ci de valoriser les ressources dont elle dispose. »*⁹

⁸ LEVRATTO N, « Les PME : définition, rôle économique et politique publique», De Boeck, 2009, P119.

⁹JANSSEN F, « entreprendre : une introduction à l'entrepreneuriat», De Boeck Supérieur, 2009, P208.

➤ La manière de s'internationaliser retracée par l'approche étapiste n'est pas la seule envisageable. Les PME qui n'ont pas attendu d'acquérir de l'expérience dans le marché local pour se lancer dans l'arène internationale existent depuis très longtemps, généralement à partir du milieu des années 1980. De ce fait, le phénomène de précocité et rapidité d'internationalisation des PME remet en cause la description du processus d'internationalisation du modèle étapiste. Pour ces entreprises, le processus d'internationalisation est rapide et ne suit pas la dynamique incrémentale postulée par le modèle étapiste¹⁰.

4.2. Les facteurs qui affectent la décision d'exporter chez les PME (Déterminants DE l'exportation) :

Il existe trois types de déterminants essentiels pour l'exportation à savoir :

4.2.1. Les facteurs liés à l'entreprise :

Comme toute autre entreprise, la PME peut être influencée par des caractéristiques qui lui sont propres et qui affectent positivement sa propension à exporter.

➤ **La taille de l'entreprise :** il y avait un consensus assez ancien dans la littérature établissant un lien positif entre la taille de l'entreprise et sa propension à exporter ; plus l'entreprise a une taille importante et plus la probabilité qu'elle exporte est élevée.

«Néanmoins, [J-L Calof], a trouvé que la petite taille n'entrave pas l'exportation de la PME mais limite le nombre de marchés qu'elle peut pénétrer.¹¹»

➤ **Le secteur d'activité :** Les conditions des échanges commerciaux sont considérées comme étant l'un des principaux problèmes à l'exportation. Considérant que ces conditions d'échanges diffèrent d'un secteur à l'autre, le secteur d'activité de l'entreprise a donc un impact sur sa décision d'exporter ou pas. Certaines recherches sur l'internationalisation ont confirmé que l'industrie est un secteur beaucoup plus exportateur que les services.

➤ **Les ressources et les compétences :** L'internationalisation est une orientation qui demande des ressources et des compétences supplémentaires par rapport à la poursuite d'une stratégie strictement nationale. Ces ressources et compétences sont multiples et complexes. Elles concernent tous les niveaux de l'entreprise.¹²

➤ **Le niveau de la technologie :** La maîtrise des TIC ou des systèmes de production fortement automatisés constituent un avantage technologique qui permet aux entreprises, notamment les plus petites, de compenser un déficit de ressources humaines qui pourrait réduire leur flexibilité et nuire à leurs capacités de fournir une réponse rapide aux besoins des clients. De même, ces technologies facilitent le processus d'innovation, rendant la collecte

¹⁰ ABDELLATIF M et JEAN MEANS C, « Le choix des modes d'entrée capitalisation des PME sur les marchés étrangers : exploration de déterminants potentiels », 15^{ème} Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique, Nantes, 7-8-9 juin 2011.

¹¹ ALLALI B, « vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadienne du secteur agroalimentaire », thèse doctorat soutenue à HEC Montréal, Mars 2003, P36.

¹² PANTIN F, « le rôle des compétences de l'équipe dirigeante au sein du processus d'internationalisation : étude d'une moyenne entreprise française » 7^{ème} congrès francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier, octobre 2004.

d'information plus facile, plus rapide, moins onéreuse et améliorant ainsi le processus de veille de l'entreprise.

➤ **L'importance de l'innovation :** La plupart des recherches menées sur l'internationalisation des PME font de l'innovation un puissant moteur de compétitivité qui pousse les PME à l'exportation. D'ailleurs, « *les PME exportatrices apparaissent plus innovantes que les autres, commercialisent principalement des produits de moyenne et de haute technologie, disposent de savoir faire précis, très orientés vers les besoins de leurs clients, et ont à leur emploi une équipe fortement ancrée sur le terrain.* »¹³

➤ **Les réseaux de l'entreprise :** comme nous l'avons souligné plus haut, l'appartenance à un réseau offre à la PME des informations, des opportunités, des relations de confiance qui peuvent mener les PME à décider d'exporter. On distingue habituellement deux types de réseaux : les réseaux interpersonnels (réseaux des propriétés-dirigeants) et les réseaux inter organisationnels¹⁴.

➤ **Production excédentaire :** L'exportation peut être abordée dans un premier temps comme un moyen d'écouler les stocks de produits conçus pour le marché national et que celui-ci ne peut absorber.

4.2.2. Les facteurs liés aux dirigeants :

Le mode de gestion des PME est fortement centralisé en la personne du dirigeant-proprétaire qui occupe une position centrale prépondérante et constitue l'un des principaux facteurs internes à prendre en considération.

➤ **Age du dirigeant :** Selon l'étude de Leonidou L-C et Katsikeas C-S dans les années 1998, cité par Yan Castonguay, l'âge du dirigeant a un rapport significatif avec le fait que certaines PME exportent ou n'exportent pas. Cette relation indique que de plus jeunes dirigeants tendent à être plus ouverts à l'internationalisation que les dirigeants plus âgés.

➤ **Niveau de scolarité :** Selon la même étude un haut niveau de scolarité est essentiel pour les dirigeants désirant du succès dans les exportations de leur entreprise. Ces auteurs soutiennent que des dirigeants plus instruits sont plus ouverts aux affaires internationales.

➤ **Compétence en management international :** Les compétences en management international peuvent avoir été acquises au cours de la formation initiale du dirigeant et par l'intermédiaire de son expérience professionnelle des affaires internationales, ses voyages et le temps passé à l'étranger. Ces voyages et autres expériences permettent la maîtrise de langues et cultures étrangères. Elles peuvent déboucher sur une plus forte implication à l'international et affectent significativement la décision d'exporter des entreprises de petite taille¹⁵.

¹³ ST-PIERE J et AL, « Le rôle des TIC sur le degré d'exportations des PME : une étude exploratoire », 8ème congrès international Francophone en Entrepreneuriat et PME, haute école de gestion (HEG) Fribourg Suisse, 25, 26, 27 octobre 2006.

¹⁴ Buigues P-A et Lacoste D, « stratégies d'internationalisation des entreprises : menaces et opportunités » De Boeck, 2011, P289

¹⁵ Idem, P288.

➤ **Perception des opportunités et des menaces :** Le marché international recèle des opportunités mais également des risques pour les entreprises en général et les PME en particulier. De ce point de vue, un dirigeant qui ose prendre des risques, qui répond activement aux changements de l'environnement et qui prend des initiatives avant ses concurrents est un atout de premier ordre.¹⁶

4.2.3. Les facteurs environnementaux :

Les facteurs liés à l'environnement externe de la PME sont souvent de nature incontrôlable. Parmi ces facteurs nous allons citer en particulier :

➤ **L'étroitesse du marché national :** L'étroitesse du marché local couplée aux contraintes imposées par l'accélération de la mondialisation, constituent souvent les principaux facteurs contraignants poussant les entreprises, en particulier les PME à appréhender les marchés internationaux. En effet, l'exportation s'impose comme un moyen pour la PME d'augmenter ses parts de marché lorsque le marché domestique est restreint ou saturé. Il faut souligner que, dans les pays en voie de développement, le marché domestique reste souvent insuffisant pour encourager des PME à l'exportation.

➤ **Accompagnement des autorités :** Les gouvernements qui ont le souhait de développer leurs échanges commerciaux doivent miser avant tout sur le plus grand engagement des entreprises pour relever le défi de l'exportation. Il est tout de même important pour les gouvernements de promouvoir le soutien à l'exportation, afin de stimuler davantage les exportations par rapport aux importations. A cet effet, les gouvernements mettent en place des actions incitatives¹⁷.

➤ **La demande étrangère :** A l'occasion d'une manifestation commerciale à la suite d'une demande d'information par courrier, d'une rencontre entre les représentants d'entreprises notamment dans le cadre de participation aux foires et salons internationaux, la PME peut découvrir qu'il existe une demande à l'étranger pour ses produits.

➤ **La proximité psychique :** Les PME semblent préférer les marchés étrangers présentant une faible distance psychique, dont les caractéristiques sont identiques ou proches de celles de son marché local. La distance psychique entre les pays d'origine et le pays d'accueil est définie comme l'ensemble des différences culturelles et linguistiques ayant une influence sur la circulation de l'information et la prise de décision dans les transactions internationales.

Sections 2 : l'approche stratégique de l'exportation :

L'objet de cette section est d'entamer trois phases stratégiques (le diagnostic, la démarche et le mix marketing à l'international) nécessaires d'étudier le marché étranger et de lancer l'exportation :

¹⁶ Buiques P-A et Lacoste D, Op.cit, p288.

¹⁷ CROUE C, «Marketing international», 4^{ème} édition, De Boeck, 2003, P136.

1. Diagnostic Export :

L'entreprise doit faire le point sur sa capacité à atteindre les marchés qu'elle s'est fixé afin de pouvoir déterminer la meilleure façon pour elle de les exploiter.

1.1. Phase de diagnostic :

Etat des lieux des forces et faiblesses de l'entreprise vis-à-vis de l'international.

1.2. Déduction de la stratégie à mettre en place :

Le diagnostic est une étape obligatoire que l'on doit effectuer en priorité.
A la fin, on doit être capable de savoir si l'export est possible ou non. (Offre / demande et etc.)
Les demandes d'assurance et de prêts se basent sur le diagnostic...

1.3. Le diagnostic interne à l'entreprise :

Il nous permet d'identifier les forces sur lesquelles on pourra s'appuyer lors de notre démarche export ainsi que les faiblesses qu'il faudra combler.

A partir de ce diagnostic, le dirigeant doit dégager l'ensemble des moyens qu'il pourra mettre au service du projet export.

1.3.1. Etude de 4 fonctions :

- fonction technique :

Les questionnements à se poser sont relatifs aux éléments et domaines suivants :

- la capacité de production de l'entreprise par rapport à la demande (notation de seuil et taille critique de l'entreprise.) ;
- la capacité d'adaptation en terme qualitatif ;
- la maîtrise des coûts de fabrication ainsi que la qualité des produits fabriqués ;
- l'avancée technologique du produit pour savoir son avantage concurrentiel ;
- son aspect normatif.

Capacité technique de l'entreprise face à l'export.

- fonction financière :

Vendre à l'étranger coûte plus cher (frais de déplacements, transports ...)

Il y a trois notions comptables :

- 1) Capacité d'investissement de l'entreprise
- 2) Marge bénéficiaire de l'entreprise (quelles sont les charges d'exploitation supplémentaires et les marges que l'on pourra accorder à de nouveaux intermédiaires ?)
- 3) Situation de trésorerie de l'entreprise (quels délais avant les premiers retours sur investissements ?)

- fonction humaine :

Evaluer l'ensemble des compétences humaines sur lesquelles on va s'appuyer dans cette démarche export.

Il s'agit de savoir si l'entreprise a l'habitude d'exporter (parité monnaies, douanes etc.) ainsi que les compétences linguistiques du personnel. De plus, l'entreprise peut elle embaucher un commercial ?

- fonction commerciale :

C'est la capacité de l'entreprise à s'attaquer à de nouveaux marchés. Quelle est l'image de l'entreprise ? Les parts de marchés ?

Utilisation des 4 P : Place / Prix / Promotion / Produit

1.4. Le diagnostic Externe à l'entreprise :

Il sert à évaluer les opportunités et les menaces qui existent pour l'entreprise sur le marché qu'elle vise. Dans ce diagnostic on étudie 3 aspects du marché étranger :

- l'environnement ;
- la demande ;
- l'offre.

- L'environnement :

Il faut connaître tous les contextes du marché étranger, l'environnement politique, démographique, économique, technologique et savoir s'il ne va pas y avoir de frein majeur pour le développement de notre produit.

Exemple : négociateur en vin et éviter les marchés musulmans...

- La demande :

Il faut regarder l'aspect qualitatif et quantitatif. Il faut définir quelle sera la demande pour notre produit sur le marché étranger. Quel sera le nombre d'acheteurs potentiels ? Quel sera le chiffre d'affaire prévisionnel ? Quel sera le type de consommateurs ?

Quelle est l'offre dans le pays concerné ?

Si on n'est pas présent dans le pays : Offre = Concurrence

Dans l'étude de l'offre, il faut mesurer notre position concurrentielle sur ce nouveau marché.

On utilise deux (02) méthodes pour cela :

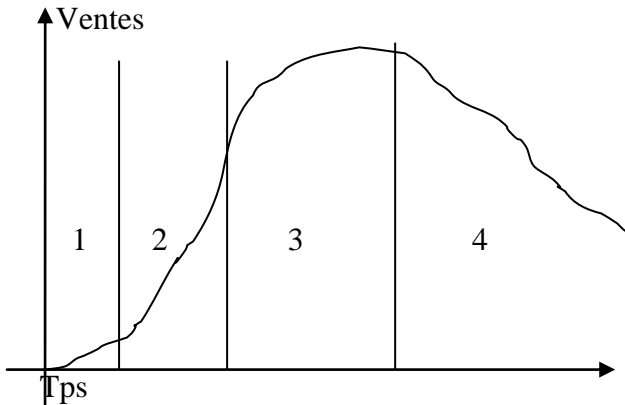
Chapitre 1 le processus d'exportation et la croissance économique

1. La matrice du BCG (Boston Consulting Group) :

Théorie de Vernon : Tout produit a un cycle de vie en 4 étapes :

1. Lancement du produit ;
2. Croissance du produit ;
3. Maturité ;
4. Déclin.

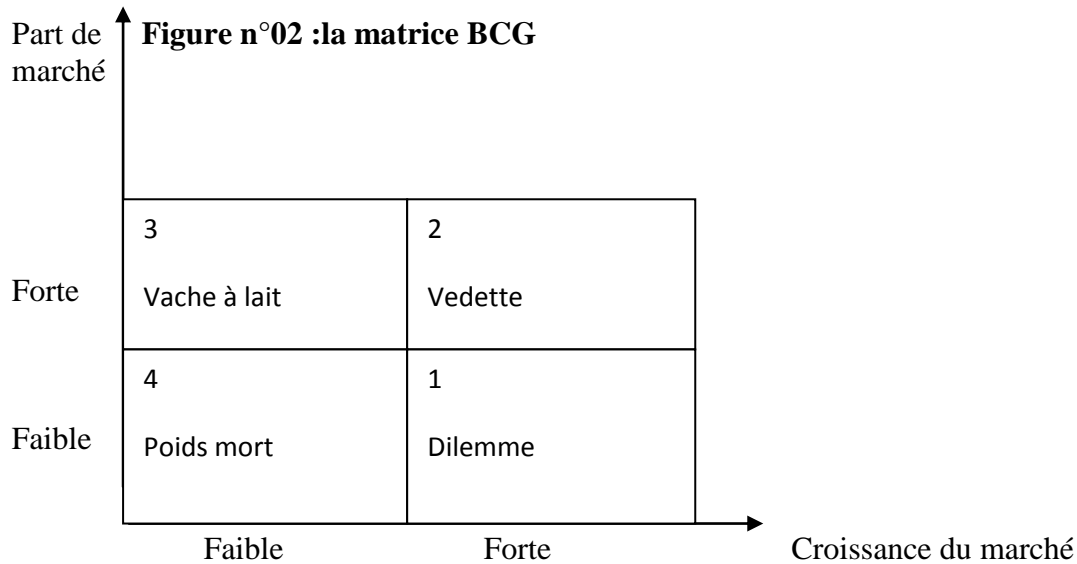
Figure N°01 :Le cycle de vie du produit



Source : www.marketing-etudiant.fr

On en déduit la matrice :

1. Dilemme : Est-ce que l'entreprise investit sur un marché prometteur pour conquérir des parts de marché ?
2. Vedette «star» : On est en phase d'un produit phare, c'est la croissance. Le produit a besoin d'être soutenu activement par des investissements (pub, communication) pour conquérir des parts de marché ;
3. Vache à lait : On récolte les bénéfices de tous les investissements. La croissance du marché est faible donc on retire des investissements et on récupère l'argent ;
4. Phase de déclin : Poids Mort, l'entreprise liquide ses stocks, le produit sera remplacé par un autre, les stocks ne sont pas renouvelés.



Source : www.marketing-etudiant.fr

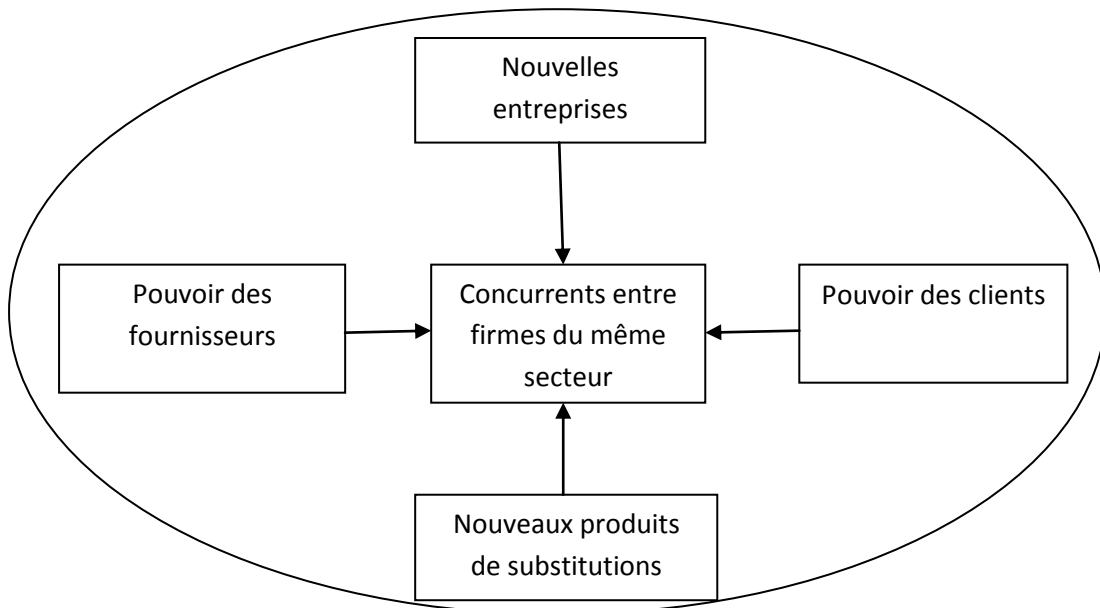
A chaque fois que l'on part sur un nouveau marché, il est donc essentiel d'estimer notre position concurrentielle.

L'analyse concurrentielle de Michael Porter :

L'idée de l'économiste Porter est que l'on subit différentes pressions dans un pays donné :

- concurrence entre firmes du même secteur ;
- pouvoir des clients ;
- pouvoir des fournisseurs ;
- menace d'entrée de nouvelles entreprises ;
- menace de nouveaux produits.

Figure n°03 : Schéma de Mickael Porter dans un environnement national donné



Source : www.marketing-etudiant.fr

Chapitre 1 le processus d'exportation et la croissance économique

A l'issue du diagnostic interne et externe et l'Analyse SWOT, on peut envisager une stratégie export pour notre groupe.

Par ailleurs, il ne faut pas oublier de prendre en considération qu'en commerce international existe l'effet de prisme.

L'Effet de prisme désigne une déformation des forces et faiblesses d'une entreprise du fait du passage d'une frontière. L'effet de prisme prend en considération la dimension culturelle de chaque pays et les forces et faiblesses qui apparaîtront à certains consommateurs sont différentes d'un pays à l'autre. La mesure de l'effet de prisme passe par le test de produit. Il s'agit de tester son produit face aux locaux c'est-à-dire les acheteurs potentiels.

Il y a quatre effets de prisme possible : à savoir

1. L'effet de prisme transparent :

Il n'y a aucun effet du passage de la frontière sur l'emprise et l'appréciation du produit.

2. L'effet de prisme opaque :

Les étrangers ne perçoivent plus les forces du produit mais les faiblesses restent identiques.

3. L'effet de prisme grossissant :

Le produit prend de la valeur à l'export, les forces augmentent et les faiblesses diminuent une fois passées les frontières.

Exemple : le cas Marlboro avec le cow-boy comme effigie.

4. L'effet de prisme réducteur :

Toutes les forces disparaissent et les faiblesses augmentent. On ne voit que les points négatifs à l'étranger.

Exemple : Smart aux USA

2. La démarche d'exportation :

Pour réussir à l'export, trois actions préalables sont nécessaires :

- Définition d'une stratégie ;
- Etude de marchés ;
- Prospection des marchés.

2.1. Définition d'une stratégie à l'exportation :

Pour exporter durablement et éviter les erreurs coûteuses, l'exportateur doit avant tout élaborer une stratégie cohérente à l'exportation.

La stratégie peut être définie comme le moyen par lequel l'entreprise choisit les domaines d'activités dans lesquels elle entend être présente et l'allocation des ressources nécessaires pour s'y maintenir et se développer.

La stratégie est saisie à travers trois dimensions :

- la segmentation stratégique : est un processus qui permet d'identifier un groupe d'acheteurs potentiels, auquel on présente une offre susceptible de satisfaire ses besoins et attentes idéales. Segmenter un marché consiste à le fragmenter en sous-ensembles distincts, chacun de ces groupes peut alors faire l'objet d'une approche commerciale spécifique. Un segment est dit de taille optimale lorsqu'il offre à l'entreprise qui le sert la chance d'être un fournisseur privilégié.
- le positionnement concurrentiel : une fois la segmentation opérée et le segment cible choisi, l'entreprise doit s'assurer que son offre sera privilégiée par rapport à celle de ses concurrents et répondra aux attentes du marché en termes d'avantages recherchés et en tenant compte des habitudes et d'utilisation du produit.
- L'innovation technologique : elle peut jouer un rôle déterminant dans le positionnement du produit

La définition de la stratégie permet donc à l'entreprise de concentrer ses efforts pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée, notamment identifier et maintenir des segments de marché où elle pourra jouir d'un solide pouvoir de négociation.

2.1.1. Identification et choix du marché cible :

Pour réussir à l'exportation et garantir une implantation durable sur les marchés, l'entreprise doit repérer les marchés d'exportation cibles et estimer aussi précisément que possible le potentiel d'exportation de ses produits sur ces marchés.

La sélection des marchés cibles dépend de nombreux facteurs tels que les caractéristiques du produit à exporter, la capacité de production de l'entreprise, la réglementation douanière des pays étrangers, l'intérêt des marchés et leur accessibilité en fonction des ressources propres de l'entreprise.

2.1.2. La sélection des produits :

Le choix du produit est crucial pour réussir des débouchés d'exportation. Pour qu'un produit se vende bien sur les marchés étrangers, il faut prendre en considération les éléments suivants :

a. Tendances des exportations / importations :

Le meilleur moyen pour connaître les perspectives d'achat d'un produit sur un marché donné est de savoir si ce marché importe ou non ce produit. Cette information est généralement disponible car la plupart des pays chiffrent leur importations / exportations. L'exportateur pourra donc consulter les bases de données nationales ou internationales. A partir des données recueillies qu'il faut traiter, il pourra alors interpréter et juger les tendances d'évolution d'un type de produit sur un marché donné.

b. Base d'approvisionnement :

Pour pouvoir satisfaire la demande étrangère, il faut s'assurer la régularité des approvisionnements en intrants (composants en matières premières incorporés dans les produits destinés à l'exportation). Il est donc essentiel d'avoir une base d'approvisionnement stable et régulière.

c. Capacité de production :

La capacité de l'entreprise en matière de production et de livraison à temps aux clients est également un point important pour la réussite du produit sur le marché intérieur aussi bien qu'à l'étranger. En effet, les retards de livraison et le non respect des dispositions nuisent à l'image et à la crédibilité de la société

d. Adaptation du produit :

Il est important de surveiller constamment les besoins et préférences des marchés étrangers afin de pouvoir s'adapter aux possibilités offertes sur ces marchés pour mieux les exploiter. L'entreprise devra donc être en mesure d'offrir des produits correspondants à la demande des consommateurs. Il est souvent nécessaire de modifier la couleur, la conception, le goût ou l'emballage et autres caractéristiques du produit.

e. Disposition de fournitures des services après-vente :

Lorsque le produit nécessite un service après-vente, l'entreprise doit prendre les dispositions sur les marchés étrangers ou charger un distributeur / agent pour assurer le service et l'entretien ainsi que l'approvisionnement en pièces détachées. Si l'exportateur n'a pas les moyens techniques et financiers pour fournir ces services, le produit ne réussira pas sur les marchés étrangers.

2.1.3. Le choix du réseau de vente :

La politique de distribution amène l'entreprise à choisir un canal de distribution (intermédiaires successifs) et un circuit (ensemble des canaux utilisés). Le canal peut être court car limité à un seul intermédiaire ou long.

- *Exemple* : Le fabricant vend à une centrale d'achat qui revend à une grande surface de distribution.

2.2. L'ETUDE DE MARCHE :

L'étude de marché permet aux entreprises de déterminer quels marchés étrangers présentent le meilleur potentiel pour un produit particulier. Les firmes qui se lancent dans l'exportation devraient viser un petit nombre de marchés étrangers en tenant compte de

Chapitre 1 le processus d'exportation et la croissance économique

l'environnement démographique et physique, politico-légal, économique et socioculturel ainsi que l'accessibilité du marché et le potentiel du produit.

L'objectif étant de mener à bien les missions suivantes :

- affiner et actualiser les composantes du marché (taille du marché) ;
- analyser la politique commerciale pratiquée par les pays concurrents ;
- déterminer les circuits de distribution les plus efficaces selon les spécificités du produit proposé ;
- tester la réceptivité des produits offerts et examiner les critères qui influencent la prise de décision des acheteurs ;
- déceler les adaptations à apporter aux produits aussi bien au niveau de l'emballage, du design, des matières premières utilisées, du prix afin qu'ils répondent aux exigences des consommateurs.

En règle générale, on distingue deux phases dans l'étude de marché :

- une phase de collecte et d'analyse des informations appelée documentaire (**Desk Resaerch**) et qui sert à une présélection des marchés ;
- une phase de recherche et d'étude sur le terrain (**Field Research**) des marchés retenus.

2.2.1. L'étude documentaire :

Elle constitue une phase nécessaire pour avoir une meilleure visibilité du marché visé. Elle a pour but d'éviter d'éparpiller les efforts et donc de concentrer ses moyens pour parvenir à une sélection du marché à aborder.

La réalisation de l'étude documentaire doit déboucher sur l'appréhension des données suivantes :

- information sur le marché (données macro-économiques) ;
- examen des statistiques des importations du pays en question et aperçu sur les concurrents ;
- partenaires commerciaux potentiels (centrales d'achat, importateurs, supermarchés, administrations) ;
- politique des prix et conditions financières ;
- circuits de distribution, moyens et formalités de transport ;
- promotion des ventes (foires et expositions) ;
- la réglementation dans le pays de destination (procédures d'importation, tarifs douaniers) ;
- normes et réglementation sanitaires.

L'appréhension des données et informations ci-dessus nous permettra de prendre connaissance du terrain et d'en affirmer l'étude.

2.2.2. L'étude sur le terrain :

Le choix du marché ne peut être validé qu'après la confirmation des renseignements réunis et ce à travers l'étude sur le terrain. Par ailleurs, le CMPE réalise des études de marché, en particulier de études monographiques par pays et profil de marché / produit. Aussi, l'entreprise peut également prendre part aux programmes de tests de produits et missions de prospection organisés par le CMPE afin de bénéficier des éléments d'informations lui permettant d'être mieux outillée auprès des importateurs étrangers.

2.2.3. La prospection de marchés étrangers:

Une fois la stratégie à l'export définie et les études préalables réalisées, l'exportateur entamera la prospection des marchés qui constitue une phase de la démarche commerciale.

La prospection a pour objectifs de :

- rechercher le ou les partenaires dont les intérêts convergent avec ceux mis en évidence lors de la définition des objectifs commerciaux de l'entreprise exportatrice ;
- identifier les canaux de distribution ;
- déceler les adaptations à apporter au produit au niveau de l'emballage, du design, du prix et ce, afin qu'ils répondent aux exigences des consommateurs
- analyser la concurrence étrangère et la politique commerciale pratiquée par les concurrents.

Les possibilités de prospector un marché étranger sont nombreuses et variées. Le choix des actions de prospection à réaliser dépend des objectifs commerciaux que l'entreprise s'est fixée et de ses ressources financières et humaines.

A- La prospection épistolaire :

- envoi de catalogues, listes de prix, échantillons et autres matériels publicitaires promotionnels aux clients ciblés ;
- insertion d'annonces pour la recherche d'agents ou d'importateurs dans des publications économiques étrangères et envoi par la suite aux firmes intéressées d'une documentation sur les produits accompagnée d'offres appropriées ;
- suivi des propositions d'affaires émanant de l'étranger, qui sont destinées au CMPE, aux chambres de commerce, aux associations professionnelles et transmises directement aux exportateurs intéressés.

B- La prospection directe :

La participation aux missions commerciales, à des foires internationales ou aux salons spécialisés à l'étranger est porteuse d'idées et de méthodes nouvelles offrant à l'entreprise des possibilités certaines.

Elle permet donc de :

- établir des contacts personnels ;

- réunir de nouvelles informations sur le marché ;
- perfectionner sa formation en matière de recherche et de commercialisation grâce à l'échange d'informations ;
- augmenter l'impact publicitaire de l'entreprise auprès de la clientèle ;
- examiner la compétitivité de la concurrence .

Ainsi, le CMPE propose :

- un programme couvrant tous les secteurs exportateurs et portant sur les meilleures plates-formes ;
- une gamme de service d'appui et une assistance pour l'organisation de la participation des entreprises de manière professionnelle ;
- des missions commerciales qui permettent à l'entreprise exportatrice de se décharger des contraintes d'organisation du voyage, de bénéficier d'un encadrement avant, pendant et après la mission et enfin de disposer d'un programme de rendez-vous d'affairespréalablement établi.

3. le mix marketing à l'international :

Pour survivre une fois installée sur le marché international, l'entreprise a besoin de mettre en place une stratégie marketing performante pour être capable de répondre au mieux aux besoins de ses clients grâce à une offre adaptée. Ainsi, en satisfaisant les attentes des consommateurs, l'entreprise pourra espérer une augmentation de son chiffre d'affaires et de ses parts de marché.

Lors de l'élaboration de cette stratégie, l'entreprise va donc établir son marketing mix (4P) qui correspond à la définition de la politique de produit, de prix, de promotion et de distribution (« Place »).

3.1. Le produit à l'international :

En raisonnant au niveau international, l'entreprise va devoir proposer une offre produit performante sur le marché qui soit capable de répondre aux besoins mais également aux attentes des consommateurs d'où l'importance de bien connaître ses clients.

Pour cela, l'entreprise va être amenée à travailler sur les éléments qui composent le produit :

- la dimension technique : la société s'interroge dans un premier temps sur la composition du produit, ses composants mais aussi sur sa capacité technique. Ces aspects ont un intérêt pour les grossistes et ou les fournisseurs ;
- les normes : les normes assurent une protection optimale des consommateurs, ce qui explique que de plus en plus de normes sont établies au niveau européen. Ces normes peuvent être techniques et dans ce cas, c'est une obligation de les respecter. Par contre, il existe d'autres normes qui ne constituent pas une obligation parce qu'il s'agit de caractéristiques plus ou moins exigées par les consommateurs en fonction de leur superstition, de leur religion ... (certification hallal de la viande, les

indications « testerdermatologiquement », « non testés sur des animaux » surtout pour des produits cosmétiques). L'entreprise peut aussi normaliser son système de management ou de production par des normes ISO gages de qualité et de fiabilité ;

- la qualité : la qualité de l'offre est surtout liée à son positionnement dans la gamme de produit. Ainsi, un produit haut de gamme sera associé à un produit de qualité tandis qu'un produit bas de gamme sera associé à un produit de qualité médiocre. Ladite qualité est mesurable grâce aux caractéristiques techniques ou aux normes ;
- la marque : la marque est un moyen de différencier ses produits de ceux de la concurrence mais aussi un outil performant pour attirer les clients. Pour plus d'efficacité, les entreprises doivent préférer des marques facilement mémorisables et facilement prononçables, des marques qui évoquent un sentiment de distinction ;
- le packaging : il permet l'utilisation, la protection, la reconnaissance du produit ainsi que sa praticité. Sur le packaging, on remarque souvent que les entreprises choisissent d'apposer une étiquette sur le produit pour que les consommateurs soient informés de sa composition, de son mode d'emploi. Il est donc nécessaire de traduire ces étiquettes dans la langue du pays qui commercialisera les produits pour une facilité d'accessibilité par les consommateurs. C'est d'ailleurs ce qu'ont fait les célèbres marques Bonduelle et Coca Cola en proposant par exemple un nouveau logo pour commercialiser leurs produits en Chine pour Bonduelle et dans les pays musulmans pour Coca Cola pour une adaptation locale. A titre d'exemple, l'étiquetage des produits importés se pose en Algérie à un degré tel qu'il se mue en lenteurs bureaucratiques.

Le packaging a donc des fonctions très importantes, c'est pourquoi les entreprises vont soigner le design ainsi que la qualité de ce dernier pour attirer un maximum de clients car il s'agit la plupart du temps du premier élément visible.

- la gamme de produit : l'entreprise peut choisir d'approfondir sa gamme en proposant des variétés différentes du produit d'origine ou travailler sur la largeur de la gamme en proposant un produit nouveau pour la marque, de la diversité et du choix pour le client;
- les produits ou services complémentaires : la société ne commercialise pas seulement un produit mais surtout une offre produit, une solution c'est-à-dire que dans la plupart des cas, elle propose différents services associés au produit comme le service après vente, les garanties ou encore les assurances ;
- la protection et l'innovation du produit : quand une entreprise lance un produit nouveau ou qu'elle utilise des procédés innovants, il est important pour elle de se protéger des concurrents qui risquent de l'imiter. Elle peut par exemple préserver son innovation grâce à un brevet.

C'est l'ensemble de ces critères qui va ensuite expliquer le positionnement du produit. L'entreprise connaît alors sa position par rapport aux concurrents et à partir de là peut apporter des modifications à son offre pour dépasser la concurrence ou conserver sa place de leader sur le marché.

3.2. Le prix a l'international :

La décision mercatique met le prix en position centrale. Cela ne veut pas dire que le prix soit une composante plus essentielle que les autres du plan marketing. Ce qui signifie que toutes les actions concernant le produit, la distribution et la communication doivent d'abord être budgétées afin d'évaluer leur degré de faisabilité, puis au cours du développement de ces actions, comptabilisées afin de vérifier qu'elles dégagent bien un profit.

Plus de détails seront abordés dans le chapitre concernant le cas du groupe Osmose.

3.3. La communication à l'international :

L'objectif premier de toute action de communication est essentiellement d'inciter le consommateur à demander le produit. Mais au niveau international, il est important de tenir compte de la dimension culturelle (tradition, religion, coutumes, langue...) pour la conception et la perception du message. Il est donc nécessaire d'étudier le contexte culturel, de connaître les significations des différents symboles utilisés (dessins, schémas...) afin de traduire ou de concevoir ou éventuellement reconcevoir le message véhiculé par la communication. En effet, les variables culturelles déterminent la hiérarchisation des besoins, le degré d'autonomie dans la prise de décision d'achat ainsi que la fréquence d'achat.

3.3.1. Définition d'une stratégie de communication :

La stratégie de communication à l'international se définit selon deux critères essentiels à savoir la nature du produit, le degré d'adaptation ou de standardisation possibles selon le marché auquel les marchandises sont destinées.

Ces éléments de nature et d'adaptation et/ou standardisation peuvent être brièvement appréhendés comme suit :

A- Selon la nature du produit :

Selon le type de produit commercialisé : bien d'équipement, de consommation ou service, l'entreprise ne communique pas de la même façon sur les marchés extérieurs. Les différences se situent tant au niveau des objectifs que des cibles. **(Voir annexe n°2)**

Il ne faut pas négliger non plus la nécessité de cohérence entre la stratégie de communication et les outils utilisés avec les autres éléments de la stratégie marketing.

B- Adaptation ou standardisation :

Cette stratégie se fractionne en deux pans comme suit :

Chapitre 1 le processus d'exportation et la croissance économique

B.1-Stratégie d'adaptation :

Il s'agit de définir une communication adaptée à chaque marché. Elle a comme avantages et inconvénients les informations résumées ci-dessous :

Avantages et inconvénients de l'adaptation

Avantages	Inconvénients
Communication appropriée au marché avec le respect : <ul style="list-style-type: none">• des attentes des consommateurs ;• des législations locales ;• du contexte culturel . Facilité de mise en œuvre : il s'agit de mettre une stratégie de communication sur un marché domestique donné avec un effet de proximité qui permet une capacité d'action et de réaction très élevée. Motivation du personnel, des responsables commerciaux des filiales qui vont, en accord avec la direction générale, assurer la responsabilité de toute la communication.	Coût élevé puisqu' aucune réalisation dans le domaine de la communication ne peut être transposée d'un pays à un autre. Disparité d'image : en laissant aux filiales le soin de définir leur propre communication, la société mère risque de faire éclater sa propre identité. Absence de synergie entre les différents marchés en matière de communication ne permettent pas la complémentarité d'action même dans des pays voisins au niveau géographique .

B.2- Stratégie de standardisation :

Il s'agit d'avoir une même communication sur tous les marchés. Ce qui a pour aspects positifs et négatifs les données suivantes :

Avantages et inconvénients de la standardisation

Avantages	Inconvénients
Réduction des coûts ; Cohérence internationale de l'image de l'entreprise	Ne pas tenir compte des différences culturelles ; Démotivation du personnel (filiale...).

3.4. La distribution à l'international :

Quand une entreprise choisit de raisonner à l'international, elle a besoin de mettre en place une stratégie de distribution : elle doit choisir son mode de pénétration du marché ainsi que les canaux de distribution. Son rôle est donc de déterminer la manière dont elle va proposer son produit sur le marché étranger.

Trois stratégies de distribution sont possibles :

❖ **Le choix du mode (stratégies) de présence sur les marchés étrangers :**

Après la phase de sélection de l'étude des marchés ciblés, l'entreprise doit choisir le mode de présence qui constitue une décision à caractère stratégique car elle conditionne la pérennité des activités commerciales futures de l'entreprise. Le choix doit donc se faire avec discernement.

Le choix de mode de présence est défini comme la «*manière à travers laquelle une entreprise décide de commercialiser ses marques, ses produits et son savoir-faire et notamment d'en être le maître d'œuvre ou de déléguer à des partenaires commerciaux ou industriels, sur un ou plusieurs marchés étrangers* ¹⁸». C'est un choix qui évolue avec le temps, selon l'importance du chiffre d'affaires attendu du marché.

Le choix d'un mode de présence dépend de nombreux critères, à la fois internes et externes à l'entreprise¹⁹. Les critères internes sont liés à la capacité de production de l'entreprise, à sa capacité à mobiliser des hommes afin d'assurer le suivi du réseau commercial, sa capacité à financer les investissements requis, et son expérience sur les marchés étrangers. Les contraintes externes sont liées à la réglementation du pays prospecté, sa capacité culturelle et géographique, aux us et coutumes inhérents aux pratiques commerciales de son paysage concurrentiel, et au poids et taux de croissance des différents segments le composant.

Les modes de présence sont distingués d'une part, selon que l'entreprise peut ou non exercer un contrôle à la fois sur le point d'appui à l'export et à travers lui sur le marché et d'autre part, selon le degré d'engagement qui se mesure par l'ensemble des ressources que l'entreprise consacre à sa présence sur un marché étranger. Le mode d'entrée dépend également des objectifs poursuivis par l'entreprise : stratégie purement commerciale ou globale avec des objectifs de conquête durable des parts de marché, et de la nature du produit à exporter, c'est-à-dire, son caractère transposable ou non, son degré de technicité et la nécessité ou pas d'un service après vente.

Enfin, le choix du mode de présence se fait généralement selon un processus progressif qui commence d'abord par un recours systématique à des intermédiaires, avant d'opter pour une organisation propre. Mais le changement du mode d'approche peut s'avérer parfois difficile notamment si l'entreprise s'est engagée dans des contrats.

Section 3 : les régimes de compétitivité des exportations et leurs conséquences sur la croissance :

Afin de réaliser une croissance rentable, toute entreprise exportatrice a besoin d'être compétitive à l'échelle macroéconomique ; c'est pour cela qu'elle doit développer plusieurs facteurs de compétitivité à l'international.

1. Les régimes douaniers rénovant la compétitivité :

Les autorités douanières ont envisagé des allègements voire des exonérations de droits et taxes pour réexporter ou inversement ; parmi ces procédures on peut citer :²⁰

¹⁸C.Croué :«Marketing International», De Boeck, 2006, p309.

¹⁹ Idem, p312-313.

²⁰J.Paveau, F.Duphil, op.cit.pp312-316.

1.1. L'admission temporaire :

Lorsque l'entreprise importe momentanément des marchandises originaires de pays tiers pour réaliser un contrat spécifique, elle peut solliciter le régime de l'admission temporaire à condition que ce bien soit réexporté en l'état dans un délai maximal de vingt quatre mois. Ce régime convient également aux échantillons commerciaux et aux produits communautaires destinés à être présentés sur un salon en union ou accords bilatéraux. L'entreprise bénéficie alors de l'exonération partielle ou totale des droits normalement exigibles lors de l'importation. L'exonération totale est réservée à certaines catégories de marchandises utilisées dans des conditions précises et énumérées par le code des douanes communautaires et porte aussi sur la TVA.

Les conteneurs et les emballages que l'entreprise emploie pour ses activités internationales sont également éligibles à ce régime d'admission temporaire. Pour rendre leur gestion plus souple, les autorités douanières offrent une procédure dite de « COMPTES OUVERTS » qui combine les régimes de l'admission temporaire et de l'exportation créant un trafic commercial important avec une rotation continue des emballages utilisés.

1.2. La transformation sous douane :

Des marchandises tierces sont transformées en union ou accords bilatéraux sans supporter lors de leur importation, les taxations et les mesures de contrôle du commerce extérieur dont elles sont passibles. A l'issue de ce régime, la réglementation et les perceptions précitées s'appliquent aux produits obtenus de la transformation suivant les taux et conditions qui leur sont propres.

Ce régime trouve donc toute sa justification si les droits de douane et autres taxations non récupérables sur les produits compensateurs sont inférieurs à ceux normalement dûs sur les marchandises importées. Le plus souvent, il couvre des mises aux normes obligatoires pour la pénétration du marché européen.

L'entreprise sollicite le bénéfice de ce régime, qui concerne éventuellement plusieurs Etats-membres. Elle reçoit une réponse positive s'il est démontré qu'agissant ainsi, elle favorise le maintien ou la création d'une activité productive en union européenne. Comme pour tout régime suspensif, elle garantit le dispositif par une caution égale à 5% des dettes douanières et taxes en jeu.

1.3. Les régimes de perfectionnement :

Les régimes de perfectionnement ont été créés pour améliorer la position concurrentielle des entreprises qui s'efforcent d'accroître leur compétitivité en s'approvisionnant à l'étranger, pratiquant la délocalisation de leur production ou recourant à la sous-traitance internationale. Ces régimes leur concèdent une réduction ou une suspension de droits de douane qui diminue d'autant leurs coûts de revient. Ils fonctionnent sous deux formes, en l'occurrence perfectionnement actif et perfectionnement passif.

- **Le perfectionnement actif :**

Une entreprise de l'Union Européenne qui importe des matières premières, des composants, des produits semi finis afin de les œuvrer, les transformer, les réparer pour ensuite exporter tout ou partie des produits ainsi obtenus, peut demander à bénéficier du régime de perfectionnement actif qui comporte deux types. **(voir annexe 03)**

Une demande d'autorisation de ce régime est effectuée par l'opérateur, ou en son nom, auprès du receveur des douanes territorialement compétent sur un formulaire communautaire téléchargeable dans le site cité auparavant. Elle précise la nature de l'opération et notamment:

- Les produits compensateurs principaux qui désignent les produits finis issus des transformations et pour lesquels le régime de perfectionnement actif est demandé ;
- Les produits compensateurs secondaires qui résultent nécessairement de l'opération de perfectionnement (chutes, débris...);
- Les pertes dues à l'opération de production (évaporation) ;
- Le taux de rendement qui synthétise en quelque sorte les informations précédentes en exprimant le pourcentage de produits compensateurs obtenus à partir d'une quantité déterminée de marchandises importées.

Elle indique également la date de réexportation prévue des produits compensateurs principaux ainsi que le type de perfectionnement actif sollicité.

- **Le perfectionnement passif :**

Une entreprise maghrébine qui exporte temporairement des marchandises communautaires hors du territoire douanier de l'Union Maghrébine pour mise en œuvre, transformation, réparation et exonération partielle ou totale des droits à l'importation et éventuellement des taxes fiscales.

Comme pour le perfectionnement actif, une demande d'autorisation de ce régime est déposée par la personne qui effectue les opérations de dédouanement auprès du receveur du bureau de douane d'exportation. Elle mentionne les marchandises exportées temporairement, les produits compensateurs obtenus, le taux de rendement de l'opération, le pays de transformation et le bureau de réimportation prévu.

Lorsque l'autorisation est accordée, la taxation des produits compensateurs peut s'effectuer selon deux méthodes. **(Voir annexe n°04)**

La taxation différentielle est de droit commun. La taxation sur la base de la plus value acquise suppose que l'entreprise en ait fait la demande et que les marchandises exportées temporairement, lorsqu'elles ne sont pas communautaires, n'aient pas été préalablement mises en libre pratique à droits nuls. Cette restriction vise à privilégier le recours à des composants communautaires

Il existe deux cas particuliers de perfectionnement passif :

- **Le trafic triangulaire :**

La mise en libre pratique s'effectue par un autre bureau de douane que celui qui a procédé à l'exportation temporaire voire dans un autre état membre. Cette opération implique l'utilisation d'un document spécifique : D10 et D8 pour l'administration des douanes, constitue le consentement du titulaire de l'autorisation de perfectionnement passif à ce que les produits compensateurs soient importés par une autre personne établie dans l'union européenne.

- **Le trafic passif économique textile (PPET) :**

Le perfectionnement passif économique textile fait l'objet d'une procédure particulière qui intègre la gestion des contingents textiles.

2. Le sourcing international :

Raisonnement à l'international pour une entreprise ne consiste pas seulement à exporter bien que le dispositif d'appui au développement à l'étranger soit consacré aux opérations à l'export. Il consiste également à internationaliser ses achats dans un intérêt stratégique revêtu par la fonction Achat. En effet, plusieurs objectifs sont assignés à cette fonction :

- Obtenir les meilleurs prix à l'achat, une meilleure qualité des marchandises achetées ;
- Assurer une bonne maîtrise des délais et la sécurisation des approvisionnements ;
- La mise en place et la gestion d'une veille technologique ;
- Assurer la compétitivité prix et hors prix ;
- Se positionner face à la concurrence ;
- Entretenir de bonnes relations avec les fournisseurs au travers de contrats gagnants-gagnants

Pour cela une entreprise ne va pas se limiter à chercher ses fournisseurs sur le marché national. Grâce à la baisse des barrières tarifaires, la libéralisation des économies et le développement des transports internationaux, l'entreprise va mettre en concurrence les fournisseurs au niveau international pour obtenir la meilleure offre possible. Les critères d'internationalisation des achats peuvent être le coût, la qualité, la disponibilité des produits, la sécurité des approvisionnements ou encore le bénéfice d'une technologie ou d'un savoir faire étranger. Toutefois, l'achat international est contraignant et plus compliqué car l'entreprise acheteuse devra alors gérer les délais, des formalités administratives liées notamment au transport et à la logistique mais aussi le paiement (techniques de paiement, gestion du risque de change). L'entreprise devra aussi surmonter des barrières linguistiques et culturelles.

2.1. Méthodes de sourcing :

Les différents procédés d'approvisionnement à l'international (**la pièce jointe comme annexe 05**) peuvent s'exposer comme suit.

2.2. Choix des fournisseurs potentiels :

Après avoir identifié les fournisseurs, l'acheteur doit effectuer une présélection selon différents critères :

Le pays du fournisseur : évaluer la situation du pays permet de s'assurer qu'on aura la marchandise en temps et en heure :

- Risque pays et risque de change ;
- Image du pays et sa capacité à répondre aux normes ;
- Situation géographique (UE / pays tiers) ;
- Gestion de la logistique et des formalités douanières ;
- Barrières tarifaires et non tarifaires ;
- Proximité culturelle et la maîtrise des langues pour l'aspect de la négociation.

Le fournisseur lui-même :

- Sa notoriété (références clients, ancienneté, positionnement, certification) ;
- Aspects plus techniques : gammes commercialisées, certifications obtenues, effectif et qualification du personnel ;
- Sa solvabilité c'est-à-dire sa situation financière et sa capacité à faire face ou à honorer ses dettes.

L'acheteur international lui-même :

- Sa capacité à gérer un achat à l'international ;
- Ses connaissances en matière de techniques du commerce international, de logistique et de langue.

2.3. Evaluation des fournisseurs sélectionnés :

Une fois les fournisseurs potentiels présélectionnés, il faut les évaluer une seconde fois dans leur capacité à répondre à la demande de l'entreprise importatrice. Pour cela, l'acheteur va contacter les fournisseurs et leur fournir son cahier des charges définissant avec précision ses attentes en termes de produits ou de services. Ce cahier des charges va comprendre les rubriques suivantes :

- La présentation de l'entreprise ;
- Les références du cahier des charges qui permettent de l'identifier (date d'émission, n° d'émission...) ;
- L'objet du cahier des charges : les besoins, les quantités ;
- La description technique détaillée du produit avec sa dénomination, ses composants, sa dimension, son poids, sa couleur, son emballage, la qualité attendue et le respect des normes réglementaires ;

Chapitre 1 le processus d'exportation et la croissance économique

- La description de l'utilisation du produit ;
- Les modalités de communication des offres des fournisseurs ;
- La date limite de réception des offres ;
- Les modalités d'attribution du marché en précisant si on accorde plus d'importance au prix, à la qualité, aux délais de livraison...

Ce cahier des charges peut inclure aussi les conditions commerciales attendues comme l'incoterm, le transport, les conditions de paiement, ou encore le prix.

Les offres vont ensuite être évaluées selon là encore certains critères :

- Le produit : respecte-t-il la demande ? L'acheteur peut réaliser des tests pour s'assurer de la fiabilité du produit ;
- Le coût : il s'agit du coût d'achat de l'opération ;
- Les conditions de vente selon l'incoterm proposé ;
- Les conditions de paiement (monnaie, technique et instrument de paiement, délai ou non de paiement) ;
- Les conditions de livraison en s'attardant plus sur les délais ou encore le type de transport proposé ;
- L'approvisionnement : le fournisseur est-il réactif ? On évalue cela notamment par l'aspect géographique du pays ou encore l'ancienneté ou non de la relation ;
- Le fournisseur (notoriété, image, référence client...) ;
- Les certifications : normes ISO, contrôle qualité... ;
- Autres services : SAV, garantie, maintenance, formation...

Ainsi, une fois le fournisseur répondant le mieux à nos attentes choisies, la négociation achat peut commencer, l'enjeu pour l'acheteur étant d'acheter à des conditions plus favorables que celles de ses concurrents de manière à assurer sa compétitivité. Il vaut mieux privilégier une relation « gagnant-gagnant » pour entretenir une relation durable tout en intégrant la dimension interculturelle dans la négociation.

Conclusion

En guise d'enseignement, ce chapitre nous a permis d'aborder dans un premier temps quelques définitions et éléments fondamentaux sur les exportations et les principaux bouleversements historiques ayant jalonné l'internationalisation des entreprises. De ce point, nous avons constaté qu'il est nécessaire pour les entreprises d'avoir quelques atouts déterminants de l'internationalisation.

Dans un second temps, on s'est focalisé sur l'approche stratégique que doit aborder toute entreprise lors de ses exportations, à savoir le diagnostic stratégique, l'étude de marché et enfin le mix marketing international.

Enfin, nous avons insisté sur les régimes d'exportations qui devaient être adoptés pour être un facteur de compétitivité à l'international.

On peut ainsi affirmer que l'ensemble des modes d'exportation peuvent constituer un levier accélérateur de la croissance d'entreprise en étant à la source des effets suivants :

Chapitre 1 le processus d'exportation et la croissance économique

Le premier effet se situe du côté de la demande. Les exportations constituent des ventes sur le marché international, qui est bien plus large et plus riche que le seul marché domestique ; ce qui a pour effet d'ancrer la demande sur un marché des fois plus exigeant, mais aussi bien plus important, avec par conséquent des possibilités de croissance beaucoup plus intéressantes. Ceci est vrai pour l'ensemble des pays, mais encore plus pour les pays petits et pauvres où la demande intérieure effective est fortement contrainte par l'étroitesse du marché et des revenus.

Le deuxième effet de la croissance des exportations se situe du côté de la production. La plus grande exposition des opérateurs locaux à la concurrence internationale et aux rigueurs du marché international favorise les effets d'émulation, l'absorption des innovations et donc la compétitivité des secteurs de produits exportables, ce qui est favorable à la transformation et la croissance.

Troisièmement, un secteur d'exportation dynamique encourage l'investissement national et étranger, augmentant ainsi l'accès au capital et à la technologie.

Le quatrième effet est la génération des devises, qui permettent d'améliorer la capacité d'importation et de financer les importations de biens intermédiaires et d'équipements indispensables à la croissance ainsi qu'à l'amélioration de la technologie et de la productivité.

Enfin, la croissance tirée par les exportations permet d'éviter les pressions inflationnistes qu'entraînent souvent une croissance tirée par la consommation interne et de maintenir ainsi la stabilité macroéconomique et la compétitivité internationale. C'est pour ces raisons que l'intégration commerciale au niveau mondial est essentielle à la croissance accélérée.

Mais le problème qui se pose réside dans la manière de créer de la valeur par cette croissance ainsi que dans les acteurs qui bénéficient de cette valeur, c'est ce qui sera abordé dans le prochain chapitre

Chapitre 02

Introduction

La création de valeur est devenue en quelques années un élément essentiel de la culture managériale, cette création de valeur est atteinte par l'obtention d'une rentabilité des capitaux investis dans les activités par le biais d'apports supérieurs au coût des ressources mobilisées pour les financer.

Elle imprègne tous les aspects de l'entreprise depuis sa mesure de performance jusqu'à ses système de rémunération, en passant par ses prises de décisions stratégiques et opérationnelles.

La création de valeur entraîne une forte cohésion de tous les partenaires de l'entreprise : clients, fournisseurs, investisseurs, dirigeants et salariés, autour d'un langage commun

La situation et l'état de la création de valeur assure le succès de la communication financière vis-à-vis des analystes et celui de la recherche de nouveaux fonds auprès des investisseurs.

Ce chapitre a pour objectif d'ébaucher dans un premier temps des éclairages sur les fondements théoriques et mesures de calcul de la création de valeur. Nous essayerons ainsi de développer les concepts clés de création de valeur. Dans une seconde étape nous aborderons les méthodes de calcul de la valeur avant d'aboutir à l'établissement d'une relation entre la croissance et la valeur.

Section 1 : la création de valeurs : concepts et fondements.

Dans cette présente section, nous aborderons les soubassements théoriques et conceptuels de la création de la valeur en abordant les différentes visions et courants qui se sont exprimés dans ce sujet.

1. Définitions de la valeur :

Il existe une multitude de définitions de la valeur dans plusieurs disciplines parmi lesquelles on peut citer les suivantes :

1.1. Définition économique de la valeur :

Le concept de valeur, en économie renvoie à différentes significations qui renvoient aux enjeux théoriques dont elle est l'objet. La théorie objective de la valeur est développée par les classiques (essentiellement Marx, Ricardo et Smith).

Adam Smith distingua entre la valeur d'échange dont le fondement est la mesure résidant dans le prix de marché, et la valeur d'usage qui renvoie à l'utilité. Cependant Smith va plus loin et constate que la valeur d'usage et la valeur d'échange ne sont pas corrélées : c'est le fameux paradoxe de l'eau et du diamant ; l'eau a une très forte valeur d'usage (elle est très utile), pourtant elle ne vaut rien (elle est peu chère) ; le diamant, pourtant inutile, a une très forte valeur d'échange.

Pour expliquer ce paradoxe, Adam Smith oscille, sans trancher véritablement, entre une théorie dite du travail « incorporé » (lorsqu'il cherche à comprendre comment se crée la valeur) et une théorie de travail incorporé qui explique que la valeur d'une marchandise par la quantité de travail nécessaire pour la fabriquer. Celle du travail commandé établit que la valeur est fonction de

Chapitre 2 : La création de valeur approches et calculs

la quantité de travail que sa vente permet d'acheter. Le diamant est donc cher par ce qu'il a fallu beaucoup de travail pour l'extraire et le tailler. Inversement, l'eau, facilement accessible et extractible, demandant peu d'heures de travail, est peu chère, bien qu'elle soit utile.

Le travail est donc la mesure réelle de la valeur échangeable de toute marchandise. Smith en déduit l'existence d'un « prix naturel » des biens, c'est-à-dire du prix qui permet de couvrir les coûts de production (qui sont, chez Smith, le salaire, le profit et la rente), mesurés en heures de travail.

A-La valeur chez les marginalistes :

Contrairement à ce que prétendent les classiques, les marginalistes (Friedrich, Von Wieser, Pareto) affirment que la valeur d'échange est directement corrélée à la valeur d'usage, que cette dernière en est même le fondement, et qu'elle dépend de l'unité marginale, définie comme l'utilité d'un bien ou d'un service qu'un agent tirera de la consommation d'une unité supplémentaire.

Ainsi, l'eau a sans doute une utilité totale très forte mais elle a une utilité marginale très faible parce qu'elle est abondante. Les individus ne sont donc pas disposés à consentir à des sacrifices importants pour l'obtenir. Le diamant a certainement une utilité totale plus faible que celle de l'eau, mais il a une utilité marginale bien plus élevée en grande partie parce qu'il est très rare. On est donc disposé à un sacrifice (un prix) plus élevé pour l'obtenir. Si l'on prend l'utilité marginale comme fondement de la valeur, le paradoxe disparaît.

B - La valeur chez les néoclassique :

Pareto finira par clôturer le débat de la valeur objective en le vidant complètement de son contenu : pour lui, la valeur d'échange d'un bien ne dépend de rien d'autre que la volonté de ceux qui l'échangent, fixée librement par contrat, et déterminé au niveau global par la loi de l'offre et de la demande. Il ya donc absolument aucun intérêt à essayer de déterminer une valeur objective, puisque celle-ci diffère par un même bien, selon le temps et le lieu. Il s'agit bien d'une approche subjective de la valeur, car l'offre et la demande s'ajustent elles-mêmes en fonction de l'utilité, qui dépend certes de la rareté mais aussi et surtout des références des consommateurs (leurs utilités). Ce qui revient à dire, finalement, que rien n'a de la valeur, que toute a seulement un prix.

Avec le développement de la théorie néoclassique, l'analyse de la valeur d'un bien se réduit à son prix effectif observable dans l'échange et déterminé par la confrontation entre l'offre et la demande. La théorie de la valeur est abandonnée au profit d'une théorie des prix fondée sur la notion d'utilité procurée par les différents biens susceptibles de transactions marchandes²¹.

1.2. Définition financière de la valeur :

La valeur financière a constitué depuis toujours le centre des réflexions menées par les économistes et les analystes financiers car elle représente le premier critère sur la base duquel les différentes décisions des dirigeants sont prises et appréciées. Dans le domaine de la finance, la valeur d'un actif physique ou financier est donnée par la valeur actualisée de tous les flux financiers espérés qu'il permet de générer.

²¹ C. Hoarau, R. Teller, «création de valeur en management de l'entreprise», éd Vuibert, Paris, 2001, p205

Chapitre 2 : La création de valeur approches et calculs

$$V = \frac{F1}{(1+t)^1} + \frac{F2}{(1+t)^2} + \frac{F3}{(1+t)^3} + \dots$$

La valeur d'une entreprise peut être définie comme la valeur nette actualisée des flux financiers dégagés par ses actifs (ou ses activités). Elle représente la richesse que ce dernier est potentiellement capable de créer.

1.3. La valeur pour l'actionnaire :

Pour un actionnaire, l'indicateur fondamental de richesse d'une entreprise n'est pas son résultat net, mais l'excédent de trésorerie dégagé par celle-ci. En effet, cet excédent de trésorerie est soit redistribué aux actionnaires sous forme de dividendes, soit il est réinvesti dans des projets rentables pour engendrer à son tour des flux de trésorerie futurs, et dans ce dernier cas, les investisseurs et analystes financiers vont intégrer la perspective des flux de trésorerie à venir dans l'évaluation de l'action de l'entreprise.

L'actionnaire s'enrichit de l'excédent de trésorerie de deux manières ; soit sous forme de dividendes immédiatement perçus, soit sous forme de plus-value qui n'est rien d'autre que la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs. Mais l'optimisation de ces deux variables ne peut s'effectuer simultanément. En effet, on ne peut pas distribuer toute la trésorerie aux investisseurs et espérer que la valeur du titre augmente ; en distribuant toute la trésorerie excédentaire par rapport aux besoins d'investissement requis par métier serait au pire dilapidé dans des dépenses improductives, et au mieux placée à un taux de rentabilité inférieur à celui qu'elle aurait obtenue en investissant dans son métier.

1.4. La valeur en marketing : (optique client)

L'utilisation du terme de valeur est multiple et donc créateur de confusion : on parle de valeur économique ou financière pour l'entreprise, de valeur produit, de valeur perçue, de valeur à vie du client (customer lifetime value), etc.

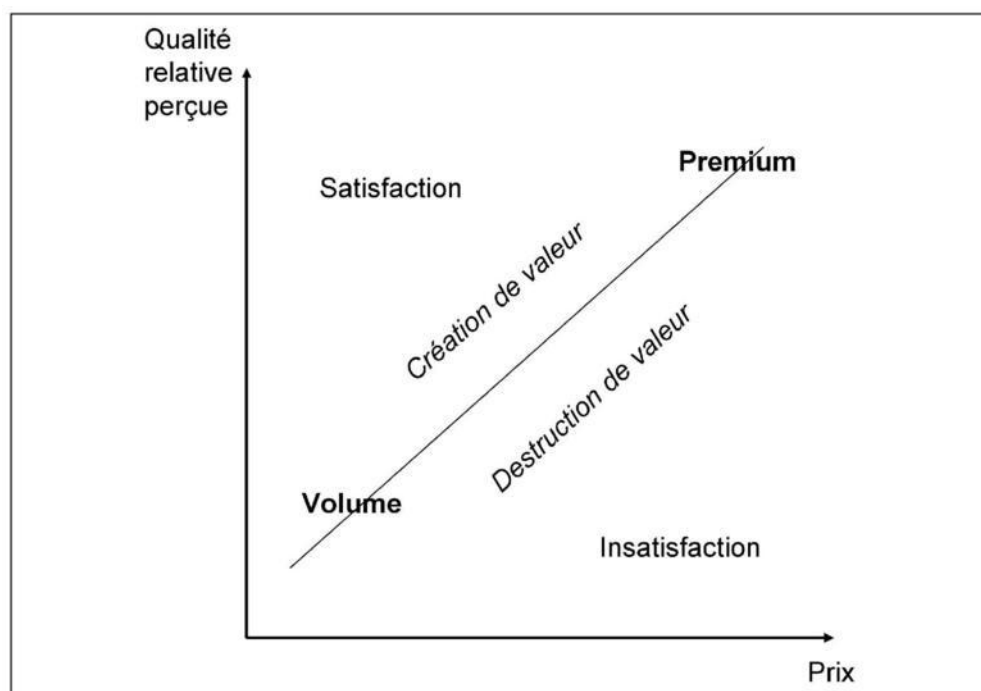
Une conception ou image de la valeur conduit à faire rimer cette dernière avec clients. Il s'agit de valeur perçue par le client, laquelle dépend de la notion de qualité perçue. D'après l'AFNOR, un bien ou un service est de qualité lorsqu'il répond aux besoins explicites du client. La qualité ne se limite pas aux attributs intrinsèques du produit mais recouvre aussi les dimensions services offerts, prix, flexibilité... L'objectif majeur de l'entreprise est à l'évidence d'offrir à ses clients des produits de qualité. Mais l'entreprise doit également maîtriser ses coûts afin de préserver sa marge bénéficiaire. Créer de la valeur revient alors à maximiser le rapport qualité / coûts. La valeur-client est une valeur relative puisqu'elle peut varier d'un client à l'autre, elle comporte deux dimensions : une valeur d'usage et une valeur de signe. La notion d'usage est simple à comprendre : c'est la recherche d'une fonction, par exemple écrire. Ce qui va expliquer le choix d'un stylo par exemple par un client entre un stylo de marque « Bic » ou de marque « Mont Blanc » c'est la valeur de signe source d'autres avantages tels que facilité d'écriture, taille, poids, esthétique...

Michel Montebello (2003) propose le concept de création de valeur pour le client. Lorsque le client perçoit une qualité à un prix plus favorable à celui qu'il trouve habituellement sur le marché, il parle de valeur relative perçue par le client (**La figure n°04** représente cette valeur). L'un

Chapitre 2 : La création de valeur approches et calculs

des axes de la valeur est la qualité perçue. De fait, la prise en compte de la façon dont le client perçoit la qualité est fondamentale. Des variables nouvelles peuvent apparaître et qui, si elles sont satisfaites, contribueront à la création de valeur dans la mesure où les entreprises ne répercutent pas plus que proportionnellement ces coûts supplémentaires sur le prix. Très souvent, pour créer de la valeur, les entreprises acceptent que leur marge unitaire diminue légèrement pour fidéliser les clients et donc augmenter leur chiffre d'affaires et leurs revenus. Avant d'adopter une logique de valeur, l'entreprise doit vérifier l'existence d'une demande en termes de valeur, l'évaluer et anticiper son évolution. Pour qu'il y ait demande de valeur il faut que le consommateur soit conjointement sensible à la qualité et au prix. A contrario, lorsque le marché est scindé entre des clients prêts à payer le prix fort pour avoir le meilleur et d'autres cherchant les produits au meilleur marché, une approche par la valeur est inutile. C'est aujourd'hui, de façon caricaturale, le cas des consommateurs des pays émergents. Dans ces pays, une classe très aisée restreinte recherche des produits premium tandis que la majorité ne peut qu'acquiescer des produits de volume; il n'y a donc pas de place pour des produits positionnés en valeur. Le développement récent de la classe moyenne va à moyen terme inverser cette tendance. Ainsi, en Chine, si la classe moyenne reste au-dessous de 10 %, elle représente en valeur absolue, déjà deux fois la population de la France

Figure N° 04: La création de valeur pour le client



Source : Michel Montebello (stratégie de création de valeur).

Le rôle du marketing est de créer de la valeur perçue par les clients et il faut pour cela comprendre leurs mécanismes de perception de la valeur d'une offre.

La valeur perçue est la perception par les clients de ce qu'ils obtiennent (bénéfices perçus) pour ce qu'ils donnent (coûts perçus). Le premier terme de ce rapport est le produit (ce que j'obtiens) et le second, le prix (ce que je donne). En réalité, les termes de cette évaluation sont plus nombreux.

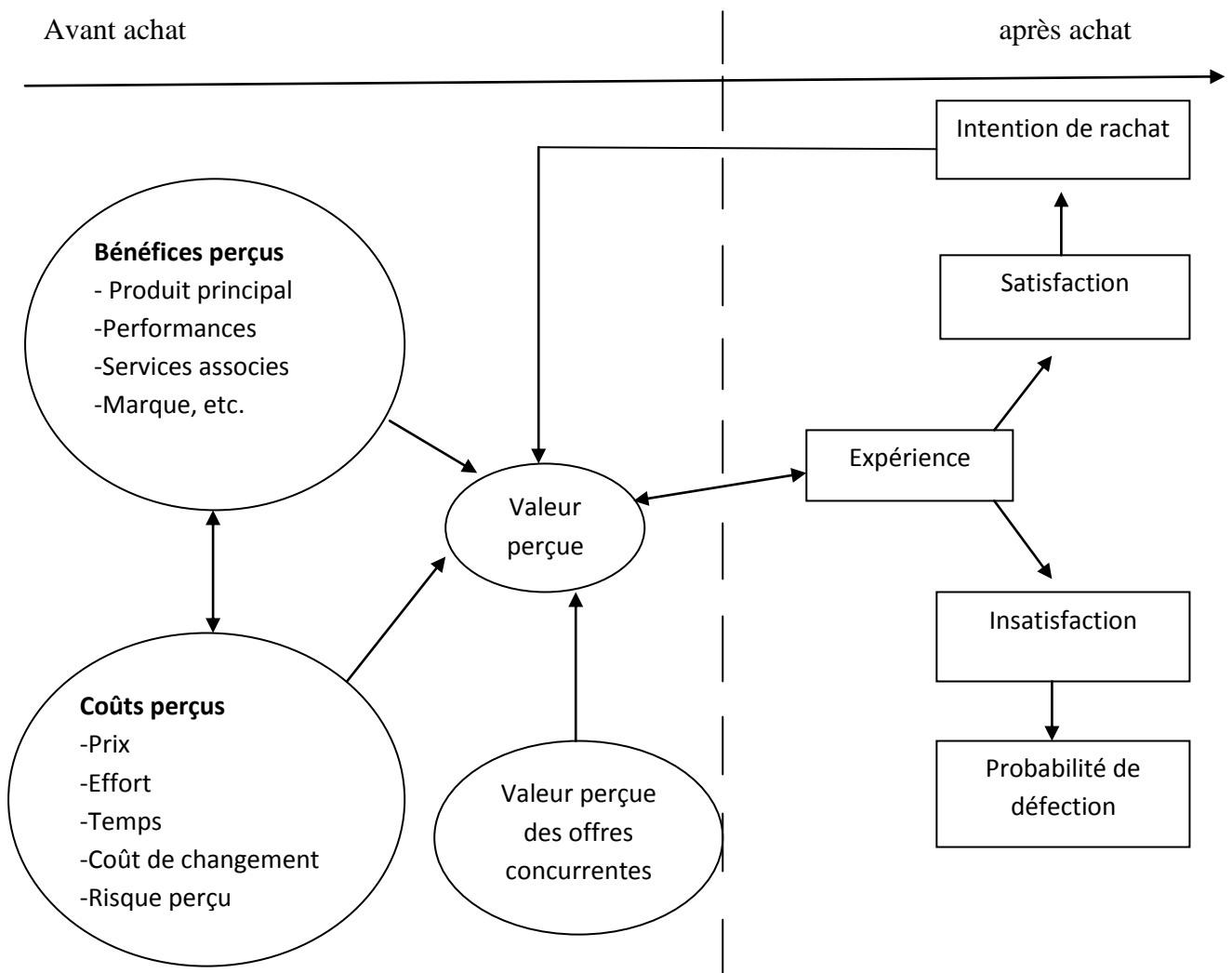
Chapitre 2 : La création de valeur approches et calculs

- Du côté des bénéfices (ou de la valeur produit) on inclura notamment le produit principal, la qualité, les performances, les services associés (information, conseil, réservation, livraison...), les éléments intangibles portés par la marque.
- Du côté des coûts, on inclura le prix, les efforts (pour s'informer, acheter...), le coût de changement, le temps et le risque perçu dans l'achat et l'utilisation du produit.

À ce schéma de base, il faut ajouter deux compléments essentiels (voir figure n°3 relative aux perceptions de la valeur) :

- La valeur perçue d'une offre est toujours relative à la valeur perçue des offres concurrentes. La valeur perçue d'une offre peut être ainsi plus ou moins élevée en fonction de celle des offres concurrentes.
- La valeur perçue avant l'achat peut être différente de la valeur perçue après l'achat : la première est décisive pour expliquer la décision d'achat, et la seconde pour comprendre le rachat, c'est-à-dire la fidélité.

Figure n°05 : Les mécanismes de perception de la valeur



Source : Jacques Lendrevie. Julien Lévy. Mercator 11e édition (Tout le marketing à l'ère numérique).

Chapitre 2 : La création de valeur approches et calculs

Cette approche de la valeur perçue a plusieurs conséquences importantes²² :

a. La valeur perçue n'est pas la somme des bénéfices perçus :

On croit souvent qu'en multipliant les promesses, on convaincra mieux le client. Ceci n'est pas toujours le cas : de multiples bénéfices de faible valeur valent beaucoup moins qu'un seul bénéfice fortement différenciateur. Déjà, dans les années 1940, le célèbre publicitaire américain Rosser Reeves conseillait de concevoir la promotion d'un produit autour d'une USP (*Unique Selling Proposition*) : une seule promesse mais forte (vendeuse) et exclusive au produit ou à la marque.

b. La valeur perçue n'est pas réductible à la seule qualité perçue :

Certes, la qualité perçue est souvent un facteur déterminant de la valeur perçue. C'est en partant de ce constat que les fabricants d'automobile allemands ont construit leur réputation et leur succès. Mais la valeur perçue d'une offre peut être supérieure à celle d'une autre, même si sa qualité est inférieure. Les « premiers prix » en font la démonstration : leur offre est souvent d'une qualité inférieure à celle des grandes marques ; cependant, soit que la contrainte budgétaire du client est importante, soit que le client ne veut pas, pour la catégorie de produits envisagée, d'une qualité supérieure, les premiers prix peuvent avoir une valeur perçue supérieure à celle d'une marque de qualité.

c. La valeur perçue : un rapport entre bénéfices et coûts :

Une offre aux bénéfices réduits peut avoir une valeur supérieure pour le client si les coûts sont eux-mêmes faibles : les compagnies aériennes lowcost offrent des services très limités, mais leur offre est très attractive en raison du prix très faible. Inversement, une offre aux coûts importants peut avoir de la valeur si les bénéfices perçus sont encore supérieurs : c'est le choix des marques *premium*, et plus encore du luxe qui propose des produits de haute qualité et des marques prestigieuses à des prix très élevés. La difficulté pour certaines entreprises est de se trouver dans l'entre-deux, avec un prix que ne justifient pas les bénéfices de l'offre : le Club Med a connu cette situation avec la banalisation de sa formule et l'agressivité commerciale des concurrents qui proposaient des formules comparables à la sienne. Cela a amené les dirigeants du Club Med à se repositionner vers le haut de gamme.

d. La perception des coûts et des bénéfices par les clients et sa mise en relation avec les attentes :

Il est donc indispensable de segmenter son public en fonction des bénéfices attendus et des sacrifices acceptables. Il s'agira ensuite de cibler certains segments en fonction de la capacité de l'entreprise à satisfaire cette cible mieux que les concurrents. Inutile de faire du lowcost si on a une structure de coût qui ne le permet pas. Il serait suicidaire de tenter de faire du luxe si l'image de la marque ne s'y prête pas.

²² Jacques Lendrevie. Julien Lévy, (*Tout le marketing à l'ère numérique*) Mercator 11e édition,, éd dunod, p06-12

2. Les leviers de création de valeur :

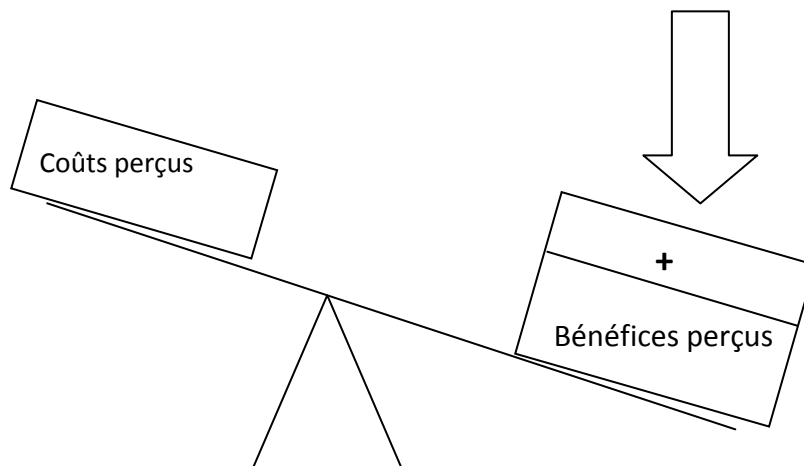
Pour créer de la valeur, on peut soit accroître les bénéfices perçus, soit réduire les coûts perçus, soit tenter de faire les deux.

2.1. Accroître les bénéfices perçus :

On peut accroître les bénéfices perçus-en :

- Créant un nouveau type de produit (innovation de concept) ;
- Renforçant les performances du produit ;
- Améliorant l'identité sensorielle du produit (design, décor, toucher, odeur, goût...) ou le packaging (commodité, perception de qualité, image...);
- Développant les services associés (accueil, information, conseil, facturation, paiement, réservation, réalisation de la prestation, formation, maintenance, réclamation, fidélisation...);
- accroissant la qualité perçue (durabilité, réduction des pannes...);
- valorisant la marque.

Accroître les bénéfices perçus



2.2. Réduire les coûts perçus :

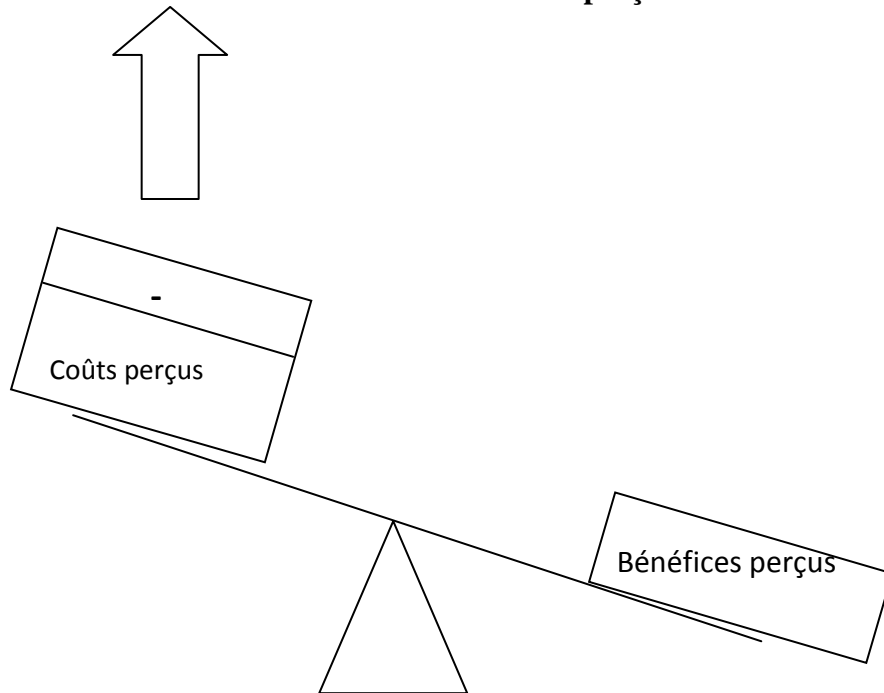
On peut réduire les coûts perçus par les manœuvres suivantes :

- **Baisser le prix** (le problème : l'impact potentiel pour la rentabilité de l'entreprise) ;
- **Modifier la perception du prix** : revoir la structure de coût en incitant le client à prendre une partie du travail à sa charge (exemple : libre-service, transfert de coût sur le client : par exemple, Ikea fait monter les meubles par les clients...) ; réduire le prix de l'équipement et se rattraper sur le consommable (méthode inventée par Gillette qui vendait ses rasoirs sans marge et se rattrapait sur les lames) ; faire des promotions ciblées, etc.
- **Réduire les autres coûts** pour le client : diminuer les coûts de fonctionnement et de maintenance, faire économiser du temps et des efforts en favorisant l'accès à l'information, en facilitant le processus d'achat par l'automatisation, la personnalisation ou une distribution

Chapitre 2 : La création de valeur approches et calculs

multicanale ; réduire le risque perçu par les certifications, les garanties et les politiques de marque, etc.

Réduire les coûts perçus

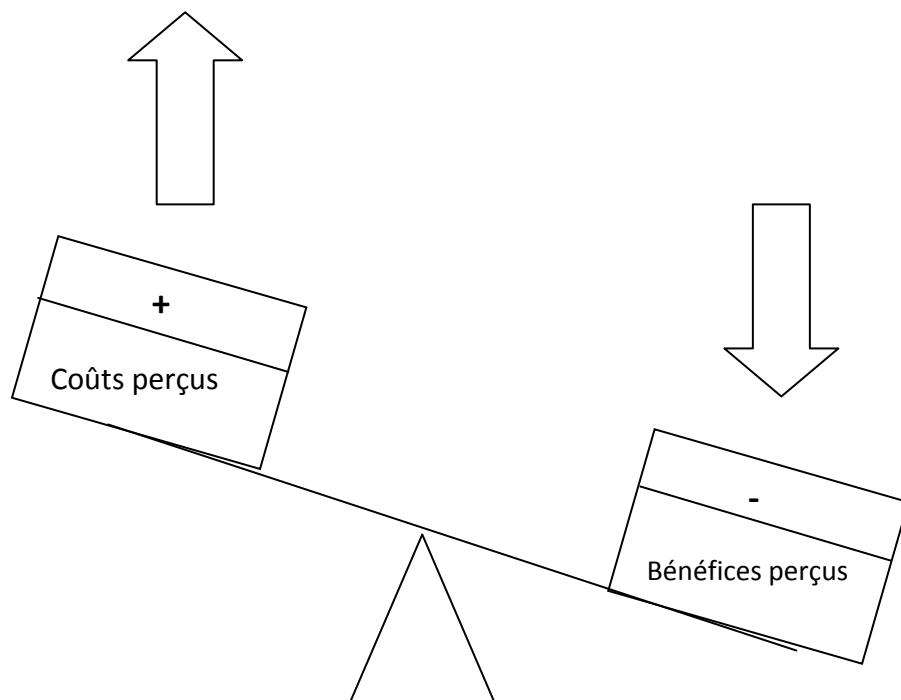


Réduire les coûts réels et les coûts perçus ne garantit pas le succès si cette politique entraîne une diminution significative des bénéfices clients et, notamment, de l'image perçue.

2.3. Accroître les bénéfices perçus et réduire les coûts perçus :

S'il est difficile d'accroître simultanément les bénéfices clients et de diminuer les coûts, il existe cependant des exemples très réussis de cette politique, comme l'Airbus A 320 Néo.

Accroître les bénéfices perçus et réduire les coûts perçus



2.4. La formulation de la proposition de valeur :

La proposition de valeur est au cœur de la stratégie marketing de l'entreprise. La proposition de valeur est un choix stratégique qui définit ce que les clients doivent obtenir (bénéfices perçus) pour ce qu'ils donnent (coûts perçus), afin de créer une offre à la valeur perçue supérieure à celle des concurrents.

A titre d'exemple, on citera le cas de l'eau d'Évian qui a des propriétés diurétiques démontrées et est utilisée comme telle, dans les cures thermales à Évian. Pour la vente d'eau minérale en bouteilles, cet attribut produit n'a pas été retenu comme proposition de valeur de la marque. Pendant de nombreuses années, la promesse a été : « Évian, l'eau pure des Alpes » puis la proposition de valeur a été reformulée pour devenir « Évian, source de jeunesse ».

2.5. La proposition de valeur faite au marché doit générer de la valeur économique pour l'entreprise :

Les gens du marketing ne sont pas des philanthropes. Une forte valeur perçue par les clients doit se transformer en une forte valeur économique pour l'entreprise. La finalité est la rentabilité, la valeur perçue par les consommateurs, un moyen d'y parvenir. La rentabilité ne passe pas nécessairement par un prix élevé contrairement à une idée fort répandue.

Exemples :

Le Dacia Duster est le modèle le plus rentable du groupe Renault alors que sa proposition de valeur est : « Le 4x4 le moins cher du marché, fiable et confortable »

Free Mobile a une rentabilité supérieure à celle de Bouygues Télécom.

3. Définition de la création de valeur :

La création de valeur se définit comme une rente que l'entreprise apporte aux pourvoyeurs de ressources de toutes natures. Cette dernière prend plusieurs significations selon les destinataires de celle-ci. On distingue principalement deux grandes approches, à savoir la «*Stakeholders value*» et la «*shareholders value*».

Le concept de création de valeur actionnariale ou Shareholders Value Added (SVA) s'insère dans une optique de gestion dite «moniste» (à l'inverse de la vision pluraliste) car elle considère que l'actionnaire, propriétaire de l'entreprise, doit seul être au centre de la politique générale de celle-ci et du coup, la valeur créée doit lui être exclusivement destinée.

La Stakeholders value, ou la création de valeur pour les «parties prenantes», s'inscrit dans une optique de gestion dite «pluraliste» où créanciers, clients, fournisseurs, employés, managers, et actionnaires, ont tous une part dans la valeur créée. Ce concept est proposé comme alternative à celui de valeur actionnariale par Charreaux et Desbrières (1998)²³. Ces acteurs s'appuient sur le constat que la valeur actionnariale est réductrice car les décisions de l'entreprise produisent des effets pour l'ensemble des parties prenantes : les Stakeholders ou partenaires. Cette

²³G.Chareaux, P. Desbrières «Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale», Revue finance- Contrôle- Stratégie, n°2, juin 1998, P 57-88.

Chapitre 2 : La création de valeur approches et calculs

conception de la valeur élargie aux différents Stakeholders a l'intérêt de mettre en évidence que la création de valeur ne résulte pas seulement de l'apport de capitaux par les actionnaires mais plutôt des efforts conjugués de tous les partenaires.

3.1. Parties prenantes et création de valeur :

La création de valeur à long terme de l'entreprise dépend principalement de l'engagement de ses parties prenantes en son sein. En échange de leurs investissements en ressources dans l'organisation, elles doivent pouvoir réclamer leurs droits à ceux qui gèrent ces ressources. Un management par la valeur doit donc prendre en compte l'alignement des intérêts des parties prenantes sur les objectifs de l'entreprise. Le tableau suivant présente la contribution de chacune des parties prenante dans la création de valeur de l'entreprise :

Tableau n°04 : La contribution des parties prenantes à la création de valeur :

Parties prenantes	Contribution a la création de valeur	Incitation pour contribuer
Investisseurs et apporteurs de fonds	Capitaux Endettement Réduction du risque, du cout de financement ou d'emprunt	Dividende et plus-values
Dirigeant	Compétences pour la gestion de l'organisation.	Compensation monétaire : Bonus, salaire, stock-options. Psychologique :satisfaction et pouvoir de réputation
Salariés	Développement d'un capital humain spécifique, innovation, collaboration, engagement, travail en équipe, attitude.	Salaire, emplois stable, promotion...Incitation, motivation et sanctions pour agir sur les performances.
Syndicats	Stabilité de l'emploi, résolution de conflits.	
Clients	Loyauté a la marque, réparation, fréquence d'achats.	Qualité prix des produitset des services, estime,...
Fournisseurs et associés de la chaine d'approvisionnement et logistique	Efficiency et réduction des couts, innovation technologique...	Respect des engagements
Partenaires et alliés	Ressources stratégiques, conquête de marché, option de développements futurs	Confiance réciproque, intérêts communs
Communauté locale : citoyens	Autorisation de travail, légitimité.....	Prestige national, respect des institutions légales, normatives et cognitives.

Source : G. Yahchouchi, « valeur ajouté par les parties prenantes et création de valeur de l'entreprise », Revue des sciences de gestion, N°224-225, 2007.

3.2. Valeur Ajoutée par les parties prenantes (VAP) :

Les méthodes de mesure de la création de valeur par les parties prenantes peuvent être réparties entre les méthodes des indicateurs qui se fondent sur la mesure de la qualité de la relation

Chapitre 2 : La création de valeur approches et calculs

(Abott et Monsen 1979; Clarkson 1995; Wheeler et Sillanpaa 1998 ; Svendsen, Boutlier, Abbott et Wheeler 2002) et les méthodes de mesure de la valeur créée par les parties prenantes. Concernant ces dernières, nous abordons la valeur ajoutée par les parties prenantes VAP qui, à notre avis, représente un intérêt pratique.

La valeur créée par toutes les parties prenantes, telle qu'elle est définie par Figge et Schaltegger (2000), n'est autre que la différence entre les recettes (Chiffre d'affaires + recettes hors exploitation) et les coûts de toutes les parties prenantes, y compris la rémunération des actionnaires. La valeur créée par les parties prenantes est ainsi le reliquat après rémunération de toutes les parties prenantes.

Cependant, il est difficile d'identifier la part relative de chacune des parties prenantes dans le processus de création de valeur. En se fondant sur le principe de l'indivisibilité de la valeur créée et du rôle déterminant de chacune des parties prenantes, Figge et Schaltegger (2000) notent que la valeur ajoutée par chacune des parties prenantes (VAP) est la différence entre le rendement des parties prenantes et le rendement moyen des parties prenantes sur le marché (coût d'opportunité) multipliée par les coûts engendrés par la relation parties prenantes.

$$VAP_i = K_s * (RI/K_s - \sum_{n=1} RoSt_i / n)$$

Avec :

- VAP_i : Valeur Ajoutée par la partie Prenante i ;
- K_s : coût de la relation entreprise et la partie prenante ;
- RI : bénéfice anormal ;
- RoSt : rendement de la partie prenante, RoSt = (RI/K_s) ;
- N : nombre d'entreprises dans le même secteur.

La VAP représente alors la valeur ajoutée par les parties prenantes par rapport à la moyenne du marché, appelée coût d'opportunité. La méthode de la valeur ajoutée par les parties prenantes a pour avantage de pouvoir mesurer la création de valeur des parties prenantes du point de vue de l'entreprise. En revanche, la méthode des indicateurs a pour avantage de mesurer la qualité de la relation et la satisfaction des parties prenantes à travers une variété d'indicateurs.

Cependant, en théorie au moins, une forte corrélation doit exister entre la création de valeur par les parties prenantes et la qualité de la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes. Ainsi, ces deux approches peuvent être considérées comme complémentaires dans la compréhension de la création de valeur des entreprises.

La valeur ajoutée par les parties prenantes proposée par Figge et Schaltegger (2000) sera introduite dans des modèles de régression qui nous permettent de mesurer la relation entre la création de valeur par les parties prenantes et la création de valeur de l'entreprise.

Les études qui ont tenté de prouver la contribution des parties prenantes dans la création de valeur de l'entreprise abordent la relation indirectement à travers le concept de responsabilité

Chapitre 2 : La création de valeur approches et calculs

sociétale de l'entreprise. Cependant, les travaux de Tiras, Ruf et Brown (1998)²⁴ basés sur l'étude du lien entre la nature de la relation de l'entreprise avec ses parties prenantes (les clients, ressources humaines, la communauté et l'environnement) et la valeur boursière de l'entreprise, concluent que les entreprises, qui maintiennent une bonne relation avec les parties prenantes sont plus performantes et créent plus de valeur que celles ayant de mauvaises relations.

Comme nous l'avons parcouru, le concept de la valeur a fait l'objet d'étude de nombreux théoriciens de l'économie, la complexité de cette notion réside dans le fait que celle-ci n'est pas uniquement mesurable au seul agent économique qui est l'entreprise, mais à toutes les parties prenantes avec lesquelles celle-ci évolue.

Dans la section suivante, nous traiterons donc des outils de mesures et de calculs de la valeur.

Section 2 : Mesures et calcul de la valeur :

Les méthodes de mesure de la création de valeur financière (ou économique) sont nombreuses. La diversité de ces méthodes et leur importance croissante aussi bien dans la littérature en finance d'entreprise que dans les pratiques des grandes entreprises, s'inscrivent dans un contexte de financiarisation ou de la prédominance de la valeur financière.

Le Chartered of Management Accountants (CMA, 1997)²⁵ classe les mesures de la création de valeur financière en trois catégories :

- Celles qui n'utilisent que des données comptables, éventuellement corrigées, associées à un coût du capital : ce sont des mesures internes de la création de valeur. On citera le cash-flow return of investment (CFROI) et l'Economic Value Added (EVA);
- Celles qui n'utilisent que des données de marché et qui reflètent la création de richesse comme le taux de rentabilité de l'actionnaire ou Total Shareholder Return (TSR) ;
- Celles qui mélangent données comptables et valeurs de marché, et qui relient création de valeur et création de richesse telles que la Market Value Added (MVA).

Ces modèles, dits financiers permettent de quantifier de façon précise la valeur créée à partir d'indicateurs financiers, contrairement aux modèles stratégiques, qui eux reposent sur l'interprétation graphique.

1. Définition de la rentabilité :

Selon C. Hoarau²⁶ la rentabilité est définie comme «*l'aptitude de l'entreprise à accroître la valeur des capitaux investis, autrement dit, à dégager un certain niveau de résultat ou de revenu pour un moment donné des ressources engagées dans l'entreprise. Un taux de rentabilité exprime le rapport entre un flux de revenu perçu au cours d'une période et la masse de capitaux investis pour l'obtenir*». On distingue deux types de rentabilité ; la rentabilité économique et la rentabilité financières.

²⁴ G. Yahchouchi, Op.Cit, P 85-92

²⁵ C. Hoareau, R.Teller, « Création de valeur et management de l'entreprise », éd Vuibert, Paris, 2001, P44

²⁶ C.HOARAU (analyse et évaluation financière des entreprises et des groupes) éd Vuibert, paris, P17

1.1. La rentabilité financière :

1.1.1. Définition :

La rentabilité financière, ou Return On Equity (ROE) exprime la performance de l'entreprise après prise en compte de sa performance financière et fiscale et mesure la rentabilité ou le rendement comptable des capitaux propres²⁷. Elle est calculée en rapportant le résultat net réalisé au total des capitaux propres de l'entreprise.

$$\text{ROE} = \frac{\text{résultat net}}{\text{capitaux propres}}$$

Cette rentabilité dépend principalement de la rentabilité économique des capitaux employés, de la politique de financement de l'entreprise, c'est-à-dire de son arbitrage entre les fonds propres et la dette financière, et du coût de l'endettement. Les effets combinés de ces éléments peuvent être appréhendés par l'analyse de l'effet financier.

1.1.2. Analyse de l'effet de levier financier :

L'analyse de l'effet de levier financier permet de simuler l'évolution de la rentabilité des capitaux propres de l'entreprise de fonction d'une modification de la politique de financement de la firme, c'est-à-dire de son levier.

La rentabilité des capitaux propres est égale à la rentabilité économique après impôts augmentée de l'effet de levier. Ce dernier est mesuré par l'écart entre la rentabilité économique et le coût de la dette, multiplié par le levier d'endettement tel que présenté par la formule suivante²⁸ :

$$R_f = R_e + (R_e - I) \lambda$$

Avec:

- **R_f** : Rentabilité financière des capitaux propres. **R_e** : Rentabilité économique ;
- **I** : taux d'intérêt de dette ;
- **λ** : levier d'endettement qui est égal au rapport de la dette sur les capitaux propres D/FP.

Selon cette formule, l'effet de l'endettement sur la rentabilité financière dépend de la rentabilité économique. Trois cas d'effet de levier financier sont envisageables :

- **R_e > i** : l'excédent de rentabilité économique bénéficie aux actionnaires, La rentabilité des capitaux propres croît avec l'endettement. L'entreprise constate dans ce cas un effet de levier positif ;
- **R_e = i** : L'endettement n'a pas d'effet sur la rentabilité financière. Dans ce cas, il y'a neutralité de la structure financière.

²⁷ Pour une démonstration de la formule, voir M. Albouy (décisions financières et création de valeur), éd Economie, Paris, 3003, P45.

²⁸ G. Denglos « Le modèle de création de valeur », Revue Des Sciences De Gestion, N°213, 2005, P43-60.

- $R_e < i$: La rentabilité économique est insuffisante pour absorber le coût des dettes, Le paiement des intérêts pénalise les actionneurs qui doivent consentir une diminution de leur rentabilité. L'effet de levier est négatif (effet de mesure). Dans ce cas, plus l'entreprise s'endette, plus la rentabilité des capitaux propres diminue.

Dans la mesure de la création de valeur actionnariale ; on ne pourrait limiter la rentabilité. la seule rentabilité des capitaux propres, qui présente selon *G.Denglos*, plusieurs inconvénients²⁹; Elle est tout d'abord sensible à la structure financière. Substituer de la dette aux fonds propres, diminue la valeur portée dénominateur et augmente mécaniquement la rentabilité ainsi calculée. Aussi, les fonds propres ne sont pas les seules ressources à l'origine du bénéfice, les dettes financières à long terme y concourent également. Au numérateur, le bénéfice net a pour inconvénient d'inclure les produits financiers qui déforment la rentabilité, au travers des produits financiers et qui n'ont, comme les éléments exceptionnels, qu'un lointain rapport avec le cœur de métier du groupe.

1.2.La rentabilité économique :

La rentabilité économique mesure la performance des activités industrielles et commerciales de l'entreprise. Elle est représentative de la performance économique de l'entreprise indépendamment de sa structure financière et de la répartition des ses gains entre actionnaires et créanciers. L'analyse de cette dernière vise à apprécier l'efficacité³⁰ de l'entreprise dans l'utilisation des ressources dont elle dispose compte tenu de la nature de son activité et de ses objectifs stratégiques

La rentabilité économique est appréciée à partir de ratios comparent une marge ou un résultat d'exploitation ou opérationnel au montant de la masse des capitaux employés dans les activités de l'entreprise. Il existe deux indicateurs de la rentabilité économique : le **ROA (Return On Assets)** et le **ROCE (Return On Capital Employed)**.

1.2.1.Le ROA (Return On Assets) :

Le *Return On Assets*, ou taux de rendement de l'actif investi, fait référence à la rentabilité des actifs nets. Il mesure le rendement ou retour sur tout ou partie des actifs inscrits au bilan et fournit des informations sur l'utilisation que l'entreprise en fait pour générer de la rentabilité. Ce ratio est calculé en comparant le résultat net avec l'actif mobilisé dans l'activité.

$$ROA = \frac{\text{résultat net}}{\text{actif}}$$

1.2.2. Le ROCE (Return On Capital Employed) :

Le *Return On Capital Employed*, la mesure de la valeur créée à destination des prêteurs, créanciers et actionnaires, s'effectue en soustrayant le coût du capital au résultat économique. Il faut donc se placer au niveau opérationnel pour éviter de déduire deux fois le coût des dettes financières et tenir compte de l'imposition dès lors qu'une partie du résultat est vouée à disparaître. Il s'agit donc de retenir une rentabilité opérationnelle mesurée par le ratio ROCE : on rapporte le résultat

²⁹ Idem.

³⁰ L'efficacité est définie comme étant l'aptitude à minimiser ou à économiser des ressources pour un résultat donné

Chapitre 2 : La création de valeur approches et calculs

d'exploitation net d'impôt (le NOPAT anglo-saxon, «*Net Operating Profil After Taxes*»), au montant des capitaux investis (CI).

$$\text{ROCE} = \frac{\text{NOPAT}}{\text{CI}}$$

Cet indicateur procure l'avantage d'être une mesure de la rentabilité de tout le capital investi et de ne pas être sensible à la structure financière. En effet, substituer la dette aux fonds propres aura pour conséquence de réduire le coût du capital, mais ne modifiera pas la rentabilité des capitaux investis mesurée de cette manière.

2. Les modèles stratégiques :

Ces modèles permettent de porter un jugement sur la création ou la destruction de valeur en comparant, souvent de manière graphique, la performance passé et la performance future de l'entreprise.

2.1. L'approche par la droite de la valeur :

Le modèle du Strategic Planning Associates (1981) ou modèle de la droite de la valeur met en évidence la relation entre deux ratios : le ratio **I_v** et le ratio **Q** de Marris.

2.1.1. Le ratio **I_v** :

L'entreprise crée de la valeur si la rentabilité de ses fonds propres est supérieure aux exigences de l'actionnaire, c'est-à-dire à l'espérance de rentabilité des fonds qu'ils ont investis. Ce qui s'exprime simplement par le ratio **I_v** appelé « levier de valeur ».

$$I_v = \frac{R_{cp}}{E(R_{cp})}$$

Où :

R_{cp} : la rentabilité financière des capitaux propres (ROE, Return On Equity) est mesurée par le ratio « résultat net / capitaux propres ».

E(R_{cp}) : l'espérance de rentabilité, qui n'est autre que le coût du capital de l'entreprise. Elle est donnée par la formule de MEDAF.

- $I_v > 1$, l'entreprise crée de la valeur ;
- $I_v = 1$, l'entreprise assure une rentabilité couvrant au juste l'exigence des actionnaires ;
- $I_v < 1$, l'entreprise détruit de la valeur.

Aussi intéressant soit-t-il, l'indice **I_v** doit être interprété avec une grande prudence. En effet, un indice inférieur à l'unité peut correspondre à des investissements importants réalisés par

Chapitre 2 : La création de valeur approches et calculs

l'entreprise. Si le marché financier anticipe que ces investissements généreront des rendements futurs importants, les actions de l'entreprise verront leur cours s'établir à un niveau tenant compte de *decesanticipations*³¹. Il convient dès lors de le compléter avec le ratio **Q** de Marris.

2.1.2. Le ratio **Q** de *Marris*³² :

Le ratio **Q** est un indicateur permanent de l'évaluation que les investisseurs font de l'entreprise, de ses dirigeants, de leurs choix et de ses perspectives stratégiques. Ce ratio exprime le rapport entre la valeur boursière et la valeur comptable des fonds propres³³

$$Q = \frac{VM}{FP}$$

Où : **VM** : la valeur de marché est représenté par la capitalisation boursière si la société est cotée ou par la valeur actualisée du flux de trésorerie disponible ou des dividendes si la société n'est pas cotée.

FP : ou situation nette comptable (actif – dettes), éventuellement ajustée de la valeur des immobilisations incorporelles afin d'avoir une estimation réaliste de la valeur comptable *del'entreprise*³⁴.

La valeur de marché VM donne une indication de la valeur découlant des potentialités présentes et futures de l'entreprise alors que FP est une estimation de la valeur sanctionnant les stratégies passées. La comparaison de ses deux variables permet d'apprécier si l'entreprise va dans l'avenir, créer de la faveur ou au contraire en détruire.

- **Q** = 1, situation de statut quo ;
- **Q** > 1, les anticipations des actionnaires sont optimistes quant à la capacité de la firme à créer de la valeur ;
- **Q** < 1, l'entreprise détruit de la valeur.

2.1.3. La droite de la valeur :

La droite de la valeur du *Strategic Planning Associates* établit la relation entre les performances Futures (**Q**), avec les résultats des décisions stratégiques mises en œuvre dans le passé (**Iv**). (**Figure 1**).

La représentation graphique du modèle de la droite de valeur permet la formalisation d'une relation linéaire entre le ratio **Q** et l'indice de valeur **Iv** :

$$Q = \alpha + \gamma Iv + \delta$$

Où :

³¹J. Caby, G.Hirigoyen, Op. Cit, P20.

³²Le ration Q est équivalent au ratio $\frac{M}{B}$ utilisé aux Etats-Unis (M pour Market et B pour book value). Il est également connu sous l'appellation de Pric Book Ratio (PBR).

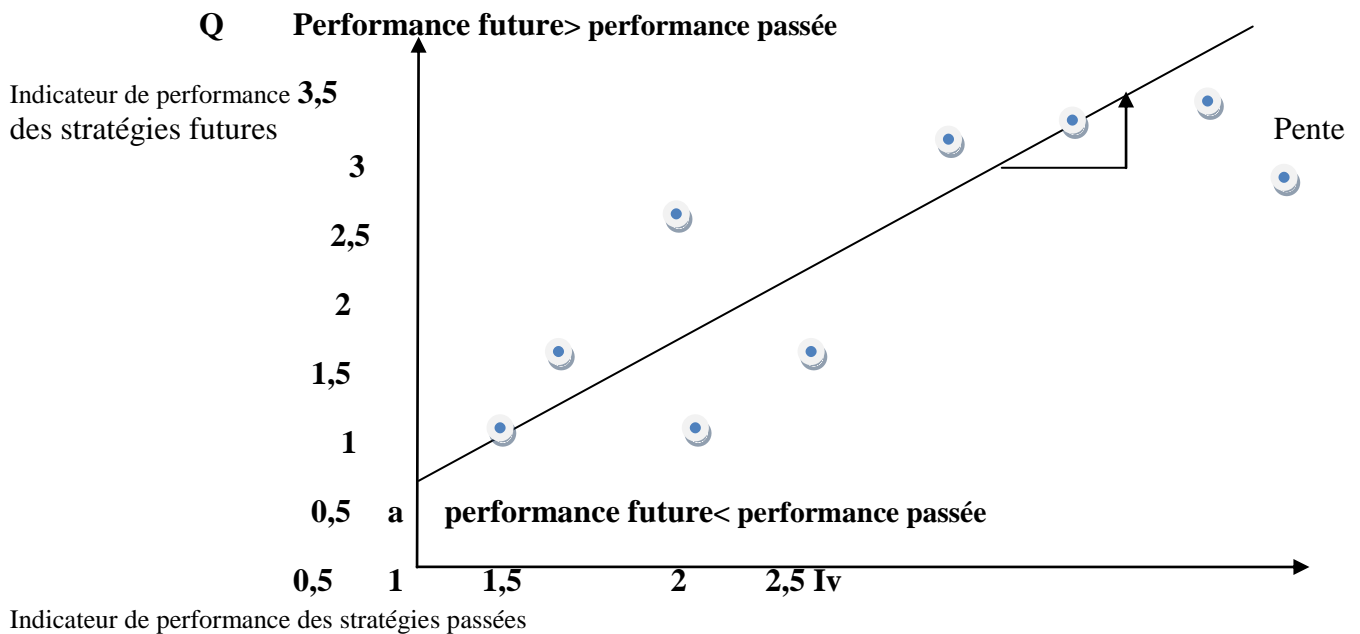
³³Ce ratio ne doit pas être confondu avec l'indice de Tobin établi en rapportant la valeur totale de la fin à la valeur de remplacements des actifs.

³⁴Il convient de prendre en considération l'existence de titres financiers hybrides constitutifs pour la plupart du «financement Mezzanine» tels que les obligations à bon de souscription d'action ou les obligations convertibles en actions.

Chapitre 2 : La création de valeur approches et calculs

- « α » est la valeur moyenne de Q lorsque Iv est nul, c'est-à-dire lorsque la rentabilité financière est nulle. Il traduit le potentiel de croissance du secteur. En effet, lorsque le marché financier anticipe une forte croissance et un taux de rentabilité élevé pour un secteur d'activité donné, il attribue une valeur aux entreprises qui reflètent ces anticipations.
- « γ » mesure la corrélation entre l'indice de création de valeur des entreprises (Iv), et leur évaluation par le marché (Q).
- « δ » est le terme résiduel du modèle qui indique la différence entre le Q estimé en fonction de la performance financière (Iv) et le Q réel, c'est-à-dire les variations du ratio Q non expliquées par le ratio (Iv).
- L'étude du lien entre le secteur d'activité et les performances boursières des entreprises a fait l'objet d'approfondissements basés sur le concept de groupe stratégique créé par M.S.Hunt et défini comme l'ensemble des entreprises d'un secteur qui suivent les mêmes stratégies ou des stratégies semblables. L'étude menée par A.Ryans et D.Witting (1985) montre que les actions des entreprises du même groupe stratégiques ont tendance à évoluer ensemble. P.Lewis et H.Thomas concluent qu'à l'inverse, les performances économiques et boursières varient plus à l'intérieur des groupes stratégiques qu'entre ceux-ci. Quant à L. Gonzales (1995), il vérifie à partir de données françaises l'hypothèse selon laquelle la prime de risque exigée par l'actionnaire est corrélée avec le risque concurrentiel tel qu'il peut être évalué à l'aide des groupes stratégiques.

Figure n° :06:la droite de valeur :



Source : J. Caby, G.Hirigoyen, Op. Cit, p.21 ;

Les entreprises situées à gauche de la droite de valeur sont évaluées par le marché comme devant améliorer leur performance dans le futur. A l'inverse, celles qui sont situées dans la partie droite devraient en détruire.

Chapitre 2 : La création de valeur approches et calculs

2.2. Les modèles dérivés :

La relation entre l'indice **Iv** et le ratio **Q**, dénommée «la courbe de la valeur» est à la base d'autres modèles d'évaluation stratégiques utilisés dans l'analyse de la création de valeur. Deux modèles s'appuient sur cette relation pour évaluer les stratégies des entreprises : le modèle du groupe *Marakon Associates* et celui formalisé par *Mackinsey* à partir des travaux de *Fruhan*.

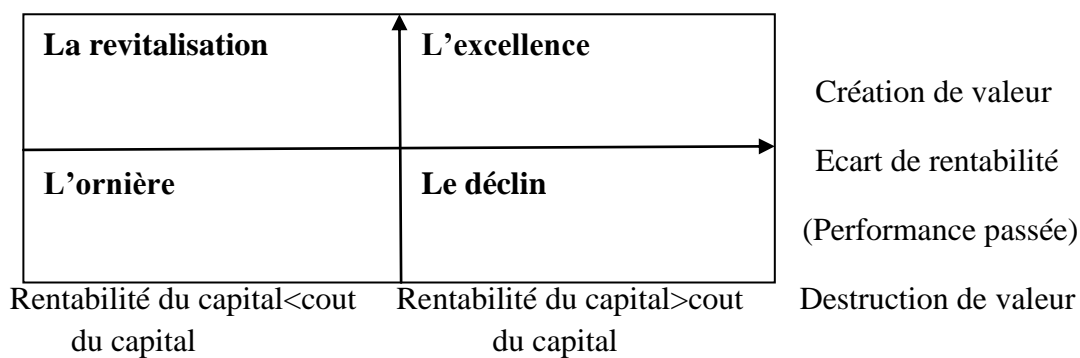
2.2.1. Le modèle *Marakon Associates* :

C'est une approche très voisine de celle du *Strategic Planning Associates*, à ceci près que la ration **Iv** n'est plus donnée comme le rapport entre « la rentabilité des capitaux investis sur coût du capital », mais exprimé en fonction de l'écart entre la rentabilité des capitaux investis et le coût du capital ($R_{cp} - K_{cp}$). Il fait ressortir une matrice qui classe les entreprises en 04 catégories (**Figure 07**).

- **Les entreprises excellentes** : qui continueront à réaliser dans l'avenir des performances aussi bonnes que celles obtenues dans le passé ;
- **Les entreprises en voie de revitalisation** : elles ont réalisé de mauvaises performances qui étaient médiocres dans le passé ;
- **Les entreprises en déclin** : qui ont obtenus de bonnes performances dans le passé et que le marché estime que leurs performances futures vont décliner.

Figure n° :07 : Méthode d'évaluation du *Marakon Associate*.

Q Indicateur de performance des stratégies futures

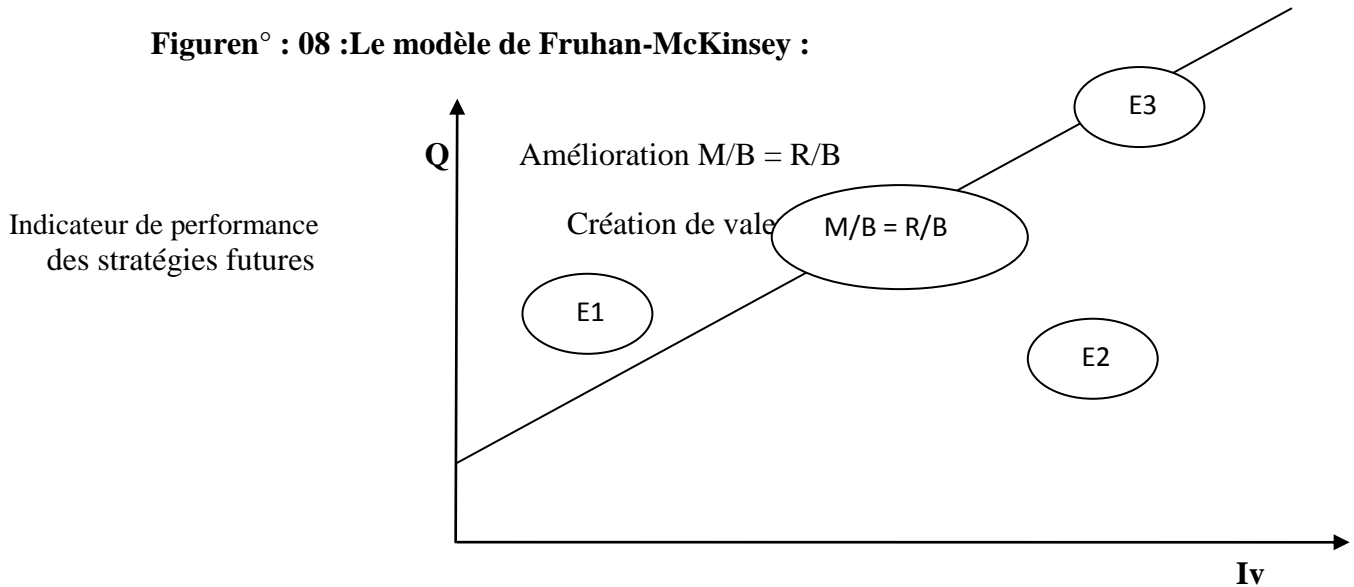


Source : J.Caby, G. Hirigoyen, *Op. Cit*, P.24.

2.2.2. Le modèle de *Fruhan-McKinsey* :

Cette approche, fondée sur les travaux de *Fruhan* et formalisée par le cabinet *McKinsey*, s'appuie, d'une part, sur le ratio **Q** comme indicateur de performances futures et, d'autre part, sur le rapport entre la valeur future de l'entreprise estimée à partir de données historiques, et la valeur comptable des capitaux propres. La **Figure 08** reprend l'interprétation de ce modèle :

Figure n° 08 : Le modèle de Fruhan-McKinsey :



Indicateur de performance des stratégies passées

Source : C. Hoarau, R. Teller, « création de valeur et management de l'entreprise », éd Vuibert, Paris, 2001, P27.

3. Les modèles financiers :

Les modèles financiers s'insèrent dans une approche quantitative de l'évaluation. Ils permettent d'apprécier de manière chiffrée la création ou la destruction de valeur. Nous présentons dans ce qui suit les modèles les plus connus.

3.1. Le modèle de la stratégie de la valeur de McKinsey :

La méthode développée par le cabinet McKinsey passe de la valeur globale de l'entreprise à l'estimation de la création de la valeur actionnariale. Selon les représentants de cette méthode, la valeur de marché des fonds propres (valeur actionnariale) est la différence entre la valeur économique totale de l'entreprise et la valeur de marché de la dette financière.

Valeur de marché des fonds propres = Valeur économique totale – Dettes financières

La valeur économique que les actionnaires et les créanciers financiers se partageront correspond à la valeur actuelle des flux de trésorerie générés par le portefeuille d'actifs, c'est-à-dire du flux de trésorerie disponible. Cette valeur est scindée en deux composantes dont les horizons temporels sont différents :

$$\sum_{t=1}^n \frac{FTD}{(1+K_e)^t} + \frac{V_n}{(1+K_e)^m}$$

Avec :

- V : valeur de l'entreprise ;
- FTD : flux net de trésorerie disponible de l'année i ;
- V_m : la valeur de revente de l'entreprise en n (valeur terminale) ;

Chapitre 2 : La création de valeur approches et calculs

- K_e : le taux d'actualisation retenu.

L'estimation des flux de trésorerie disponibles se fait en nuanciant deux périodes : la période de prévision explicite et la période de maturité.

- **La période de prévision explicite** : elle correspond à la période pendant laquelle les flux de trésorerie peuvent être estimés avec une fiabilité acceptable. Cet horizon de prévision peut être arrêté en fonction de certaines caractéristiques économiques des activités de l'entreprise tels que : la stabilité du secteur d'activité, la disponibilité et la fiabilité de l'information.
- **La période de maturité** : elle commence au-delà de la période de prévision explicite. Elle est caractérisée par une faible visibilité et donc une fiabilité limitée de l'information.

La détermination de la valeur économique passe par les étapes suivantes :

a. La prévision du cash-flow disponible :

Le flux de trésorerie disponible est « *l'ensemble des flux monétaires que dégage l'activité de l'entreprise et qui est disponible pour les bailleurs de fonds de la société, créanciers et actionnaires* »³⁵. Il est égal au résultat opérationnel après impôts majoré des charges non décaissables et diminué des nouveaux investissements selon l'équation suivante :

$$\text{FTD} = \text{NOPAT} + \text{DAP} - \Delta \text{BFR} - \text{I}$$

Avec :

- **FTD** : cash-flow disponible en la période t ;
- **NOPAT** : résultat d'exploitation après impôts et avant frais financiers de la période t ;
- **DAP** : dotations aux amortissements et aux provisions constatées durant la période t ;
- ΔBFR : variation des besoins en fonds de roulement de la période t ;
- **I** : les investissements de la période t.

Encore faut-il insister sur le fait que cette méthode se base essentiellement sur la fiabilité des prévisions, et que ces flux sont calculés après validation du business plan³⁶ en prenant en considération les retraitements ayant grevés le NOPAT.

b. Le taux d'actualisation retenu :

Le flux de trésorerie disponible dégagé par l'entreprise est, comme nous l'avons déjà indiqué, destiné à ses bailleurs de fonds, actionnaires et prêteurs. Ces derniers souhaitent être rémunérés à la hauteur du coût du capital, c'est-à-dire au coût d'opportunité que représente pour eux le fait d'investir leur capital dans une entreprise donnée plutôt que de l'allouer à un autre type d'investissement. C'est donc le coût moyen du capital (CMPC) qui sera utilisé pour actualiser les chroniques de flux de trésorerie disponible.

c. Calcul de la valeur terminale :

La valeur terminale est la valeur de l'entreprise au-delà de la période de prévision explicite. Elle est assimilée à la valeur résiduelle d'un investissement. L'estimation de cette valeur est très

³⁵ T. Copland, T. Koller, J. Murrin, Op. Cit, P153.

³⁶ Le business plan est la formulation quantitative et qualitative du projet de l'entreprise et de sa stratégie.

Chapitre 2 : La création de valeur approches et calculs

délicate car elle représente le plus souvent un pourcentage important de la valeur totale³⁷. Son calcul peut s'effectuer selon trois méthodes :

- ✓ **Période de prévision explicite longue** : au moins 75 ans selon McKinsey, ce qui revient à négliger la valeur terminale qui se révèle dans cette technique insignifiante.
- ✓ **Croissance perpétuelle du FTD** : Cette technique repose sur la croissance à un taux constant (g) du premier cash suivant la période explicite FTD [+]. La valeur terminale est calculée selon la formule suivante :

$$\text{Valeur terminale } t = \frac{FTDt+1}{(CMPC-g)}$$

Autres méthodes intégrant les facteurs de création de valeur :

Ces méthodes portent principalement sur la détermination de création de valeur pour plus de détails(voir annexe n 06).

3.2.Le modèle EVA/MVA :

Les notions d'EVA (Economie Value Added) et MVA (Market Value Added) ont été développées par le cabinet *Stem* et *Stewart* (1991) et constituent les indicateurs de référence lorsqu'il s'agit de mesurer la création de valeur actionnariale.

3.2.1. L'économic value added EVA :

L'EVA ou valeur ajoutée économique est une mesure de la performance interne de l'entreprise. Elle est définie comme étant «une mesure du surplus de valeur produit par une entreprise sur une période de temps qui peut recouvrir un ou plusieurs exercices»³⁸. Elle s'appuie sur la notion de « profit économique » et de « résultat résiduel » et est égale à la différence entre la rentabilité des capitaux engagés retraités (ROCE) et leur rémunération au coût moyen pondéré du capital (CMPC).L'EVA correspond à un superprofit, c'est-à-dire à l'enrichissement des actionnaires au-delà de la rémunération qu'ils ont exigée³⁹. Elle est calculée d'après la formule suivante :

$$\text{EVA} = (\text{ROCE} - \text{CMPC}) \times \text{CI}$$

- **ROCE** : rentabilité des capitaux investis après retraitement ;
- **CMPC** : coût moyen pondéré du capital ;
- **CL** : capitaux investis dans l'entreprise après retraitement.

Lorsqu'elle est positive, la rentabilité de l'exploitation excède le coût des fonds mis à disposition : l'entreprise est créatrice de richesse pour ses bailleurs de fonds. Cela signifie aussi, du seul point de vue de l'actionnaire, qu'elle réalise des performances supérieures aux attentes du marché.

³⁷Ceci résulte du fait que le cash-flow est différé dans le temps. Les décaissements relatifs aux investissements et au besoin en fonds de roulement engagés pendant la période de prévision explicite sont souvent très importants.

³⁸F. Pierre, F. Besançon, «Valorisation d'entreprise», Ed. D'Organisation, Paris, 2004, P.279.

³⁹C. Hoarau, «Analyse et évaluation financière des et des groupes», éd Vuibert, Paris, 2008. P217.

Chapitre 2 : La création de valeur approches et calculs

Lorsque l'EVA est négative, l'entreprise détruit de la valeur au détriment de choix stratégiques ou opérationnels plus rémunérateurs, les performances réalisées sont inférieures à ce que le marché attend compte tenu de la classe de risque à laquelle l'entreprise appartient.

Dans le cas très exceptionnel d'une EVA nulle, il n'y a ni destruction ni création de valeur : la rentabilité permet tout juste d'honorer les exigences des prêteurs de fonds.

3.2.2 La MVA (Market Value added) :

Contrairement à l'EVA qui ne retient que la rente secrétée sur une période, la MVA tient compte de l'ensemble des rentes futures. Dit autrement, la MVA (ou valeur ajoutée du marché) est la somme des flux d'EVA futurs actualisés au coût du capital :

$$MVA_t = \sum_{t=1}^n \frac{EVA_t}{(1+CMPC)^t}$$

Une MVA positive signifie que le marché anticipe que le management de l'entreprise va créer de la richesse au-delà du coût du capital supporté. A l'inverse, une MVA négative signifie que le marché prévoit une rentabilité insuffisante face au coût des capitaux. Cette interprétation de MVA repose sur la confiance attribuée à l'hypothèse d'efficacité du marché.

La MVA est une mesure de performance externe. A ce titre, elle donne un ordre de grandeur de la plus-value que dégageraient les actionnaires de la vente de l'entreprise après déduction des montants qu'ils ont investis.

La valeur économique totale de l'entreprise peut être exprimée à partir des capitaux engagés, augmentée de la valeur actuelle de l'EVA, autrement dit de la Market Value Added MVA.

Valeur boursière de l'entreprise + dettes financière = capitaux engagés +MVA

Si les modèles d'évolution de la création de valeur comportent des différences, ils partagent néanmoins un corpus d'hypothèses : la valorisation de l'entreprise sur son marché sur long terme, demeure soumise à l'existence de perspectives futures favorables c'est-à-dire au renouvellement de l'avantage concurrentiel. L'intensité de la valeur créée naît de la différence entre la rémunération offerte aux bailleurs de fonds et le coût d'opportunité des capitaux qu'ils ont investis.

Quoi que la mesure de la valeur ne puisse pas relever d'une exactitude parfaite, les modèles qui se sont consacré à cette tâche ont donné des outils théoriques et pratiques pour mesurer la valeur.

La rentabilité étant l'ultime paramètre de mesure de la valeur, elle ne pourrait se suffire à elle seule pour confirmer la réalisation optimale de celle-ci.

Dans la section qui va suivre nous essaierons de traiter les apports que pourrait avoir la croissance d'une entreprise sur la valeur qui sera réalisée par celle-ci.

SECTION3 : De la croissance à la création de valeur ou les apports de la croissance sur la création de valeur

L'objet de cette section est d'arriver à expliquer la relation qui existe entre la croissance (notamment la croissance par les exportations) et la création de valeur.

1. Les sources de création de valeur :

Parlant de la création de valeur on peut dire qu'elle est le résultat de la capacité de l'entreprise de réaliser un ou des investissements dont le taux de rentabilité s'avère être supérieur aux taux de rentabilité exigé (le coût moyen pondéré du capital) compte tenu du risque de l'investissement. La création de valeur est l'objectif rationnel de tout dirigeant de société. Cependant dans un monde concurrentiel, il est très difficile de trouver durablement des investissements qui rapportent plus que leur coût du capital compte tenu de leurs risques, car de telles opportunités attirent naturellement de nombreux candidats qui ont pour effet de faire baisser la rentabilité. Le travail de création de valeur est donc un travail sans fin, à recommencer en permanence

Selon Jean Estin président d'Estin et Co⁴⁰, il existe cinq (5) véritable sources de création de valeur :

1.1. La croissance (profitable) ou rentable :

Pour qu'elle soit profitable et /ou rentable, donc créatrice de valeur pour l'entreprise, la croissance à travers ses différentes formes doit être corrélée avec la rentabilité de celle-ci.

1.1.1. Accélération forte de la croissance d'un groupe :

C'est l'une des plus grandes sources de création de valeur. Un groupe qui croît à 3% par an avec une rentabilité sur fonds propres de 15% a certes une valeur de marché supérieure à ses fonds propres (environ 2,3 fois) mais il ne rapporte que son coût du capital à l'actionnaire (prenons par exemple 8%).

Une stratégie permettant de remettre le groupe sur une croissance à 10% par an (avec la même rentabilité) augmente la valeur de marché à environ 3,0 fois les fonds propres. Cette valeur continue à augmenter ensuite en vitesse de croisière à 10% par an (toutes choses égales par ailleurs). Le TSR⁴¹ pour l'actionnaire est de 17% par an pendant l'accélération (faisons l'hypothèse qu'elle prend 5 ans) et ensuite de 11% par an en vitesse de croisière. Une telle stratégie est un des enjeux majeurs des grands groupes occidentaux aujourd'hui englués dans des marchés sans croissance. Si au lieu d'atteindre une vitesse de croisière de 10% par an la société parvient à atteindre 15% par an, le TSR pour l'actionnaire sera de 26% par an pendant l'accélération et de 15% par an en vitesse de croisière.

1.1.2. La croissance longue :

Une croissance longue et profitable (forte croissance des marchés sous-jacents sur longue durée, plus de gains de parts de marché organiques pour concentrer l'industrie et acquérir ou

⁴⁰Estin & Co est un cabinet international de conseil en stratégie basé à Paris, Londres, Genève et Shanghai. Le cabinet assiste les directions générales de grands groupes européens, nord américains et asiatiques dans leurs stratégies de croissance, ainsi que les fonds de private equity dans l'analyse et la valorisation de leurs investissements.

⁴¹TSR (Total Shareholder Return) : c'est la rentabilité totale pour l'actionnaire, c.à.d., le cumul de la hausse du cours d'une action et des dividendes versés par une société cotée.

Chapitre 2 : La création de valeur approches et calculs

maintenir un leadership rentable, ou déclinaison du même modèle d'activité pays après pays) est une autre source de création de valeur significative pour l'actionnaire.

Dans une activité qui croît à 15% par an avec une rentabilité sur fonds propres de 15%, la valeur du marché s'établit à environ 4,4 fois la valeur comptable. Pour l'actionnaire qui entre à la valeur de marché, la rentabilité annuelle de son investissement est d'environ 15%.

1.1.3. *L'acquisition d'une entreprise en forte croissance :*

C'est également, et même si le prix d'acquisition est élevé, une forte source de création de valeur. Une entreprise qui croît à 15% par an avec une rentabilité sur fonds propres de 15% vaut cher (environ 4,4 fois ses fonds propres). Mais si sa croissance et sa rentabilité se maintiennent, l'investissement effectué rapporte 15% par an. Pour l'actionnaire de la société qui acquiert, la rentabilité est paradoxalement identique à celle provenant d'une croissance organique (cf. ci-dessus).

Mais le nombre et l'importance des acquisitions possibles sont limités. Les goodwill⁴² d'acquisition élevés peuvent en effet rapidement épuiser les cash-flows disponibles de l'entreprise (ou sa capacité d'endettement) alors qu'un modèle de croissance organique autofinancé est théoriquement sans fin (tant que le marché n'est pas saturé et - ou que sa concentration ne devient pas improductive ou inacceptable).

1.2. La consolidation et la réalisation de synergies :

La consolidation d'une industrie mûre par gains de parts de marché organique :

C'est une source de création de valeur plus aléatoire. S'il s'agit de consolider un marché en croissance encore forte et peu concentré, on est ramené au cas précédent (cf. ci-dessus la croissance longue).

Si le marché est mûr, les gains sont souvent plus faibles. Les gains de coûts provenant des gains de part de marché et des effets d'échelle correspondants sont partiellement compensés par les investissements commerciaux, ou dans les produits, ou par les baisses de prix nécessaires pour réaliser ces gains de parts de marché. Plus on gagne des parts de marché et concentre le marché, plus le marché mûrit, et plus ces gains ont des rendements décroissants (les gains de coûts deviennent inférieurs aux baisses de prix nécessaires). L'amélioration des marges et la croissance par consolidation sont donc structurellement limitées dans le temps.

Une entreprise qui améliore sa rentabilité de 15% à 20% sur dix ans et croît à 6% par an dans un marché qui croît à 3% aura une valeur de marché qui passera de 2,6 fois ses fonds propres à

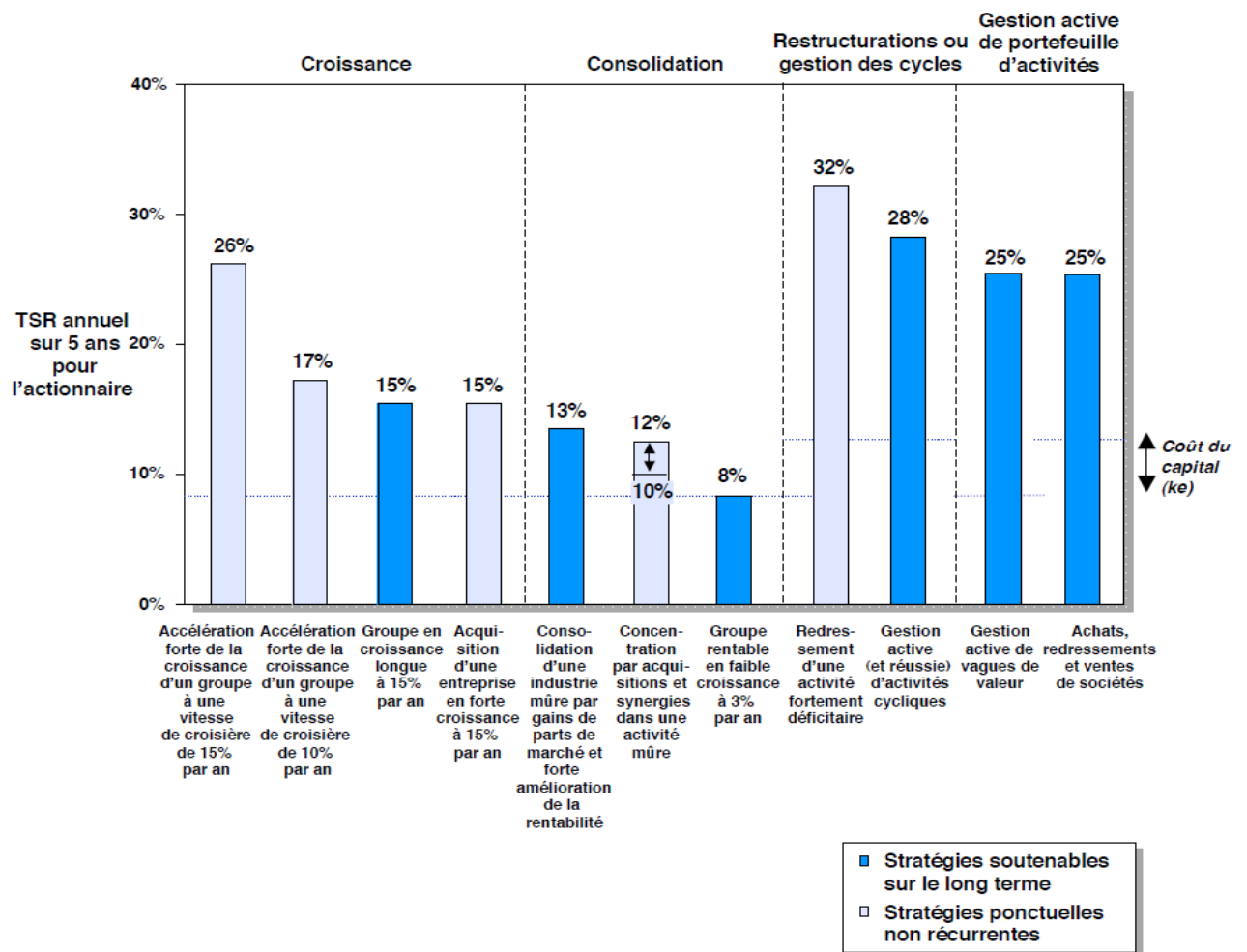
⁴²Le *goodwill* (appelé aussi **survaleur** ou **écart d'acquisition**) représente la différence entre l'actif net du bilan d'une entreprise et sa valeur de marché ; ou encore : le *goodwill* est un écart d'acquisition correspondant à l'excédent du coût d'acquisition, lors d'une prise de participation ou d'une fusion, sur la quote-part de l'acquéreur dans la juste valeur des actifs et passifs identifiables (selon la norme internationale IFRS 3). C'est donc la différence entre la valeur d'achat et la valeur économique de l'entreprise, et cette survaleur est considérée comme valorisant un **avantage futur** (des synergies, par exemple) qui découlera du rachat.

Chapitre 2 : La création de valeur approches et calculs

3,8 fois ses fonds propres en 10 ans. Son actionnaire aura, tout le temps de cette période de consolidation, un TSR d'environ 13% par an. *La concentration par acquisitions.* L'acquisition d'un concurrent et les rationalisations qui s'ensuivent peuvent rapporter typiquement 20 à 30% de gains nets des coûts restructuration. Mais entre un tiers et la moitié de ces gains sont rétrocédés au vendeur en prime d'acquisition.

Dans les industries où les clients ont un fort pouvoir de négociation, une autre partie du gain (quand ce n'est pas la totalité) est rétrocédée au client sous forme de baisses de prix. Dans le cas le plus favorable (des synergies rapportant 20% du prix d'acquisition après tous les impacts négatifs), et si le marché croît faiblement, l'impact pour l'actionnaire est d'environ 6% en plus du coût du capital (si l'on raisonne sur une période de trois ans pour réaliser entièrement les bénéfices de l'acquisition). Le TSR pendant trois ans est de 14%. Au-delà, l'actionnaire reste avec la croissance faible de l'activité et un TSR égal au coût du capital. Il faut recommencer une nouvelle acquisition. Si les synergies nettes sont inférieures de moitié (10% de coût d'acquisition), le TSR annuel sur trois ans tombe à 11%.

Tableau n°2 : Création de valeur pour l'actionnaire par mode de création de valeur (TSR annuels moyennisés sur 5 ans)- Benchmarks typiques



Source : Estin & Co Cinq sources de création de valeur (et quelques benchmarks) dossier pdf.

1.3. Les redressements :

Redresser une activité :

C'est une forte source de création de valeur. Mais elle est limitée dans le temps. Une activité en faible croissance de 3% par an et avec une rentabilité sur fonds propres négative de -5% a une valeur de marché d'environ 0,5 fois ses fonds propres. Un redressement la menant de façon durable à une rentabilité de 10% augmente sa valeur de marché à 1,4 fois ses fonds propres. Si ce redressement est effectué en deux ans, le TSR pour l'actionnaire est de 77% par an sur ces deux ans. Après il redevient égal au coût du capital.

Sur une période de 5 ans, le TSR annuel moyen est ramené à 32%. Pour créer de la valeur à long terme avec une telle stratégie, il faut trouver des activités à restructurer de façon régulière et les revendre aussitôt après. Un holding comme Hanson a généré un TSR de 25% par an pendant 20 ans sur la période 1970-1990 avec une telle stratégie d'achat d'entreprises en pertes, de redressement et de revente après 3 à 5 ans.

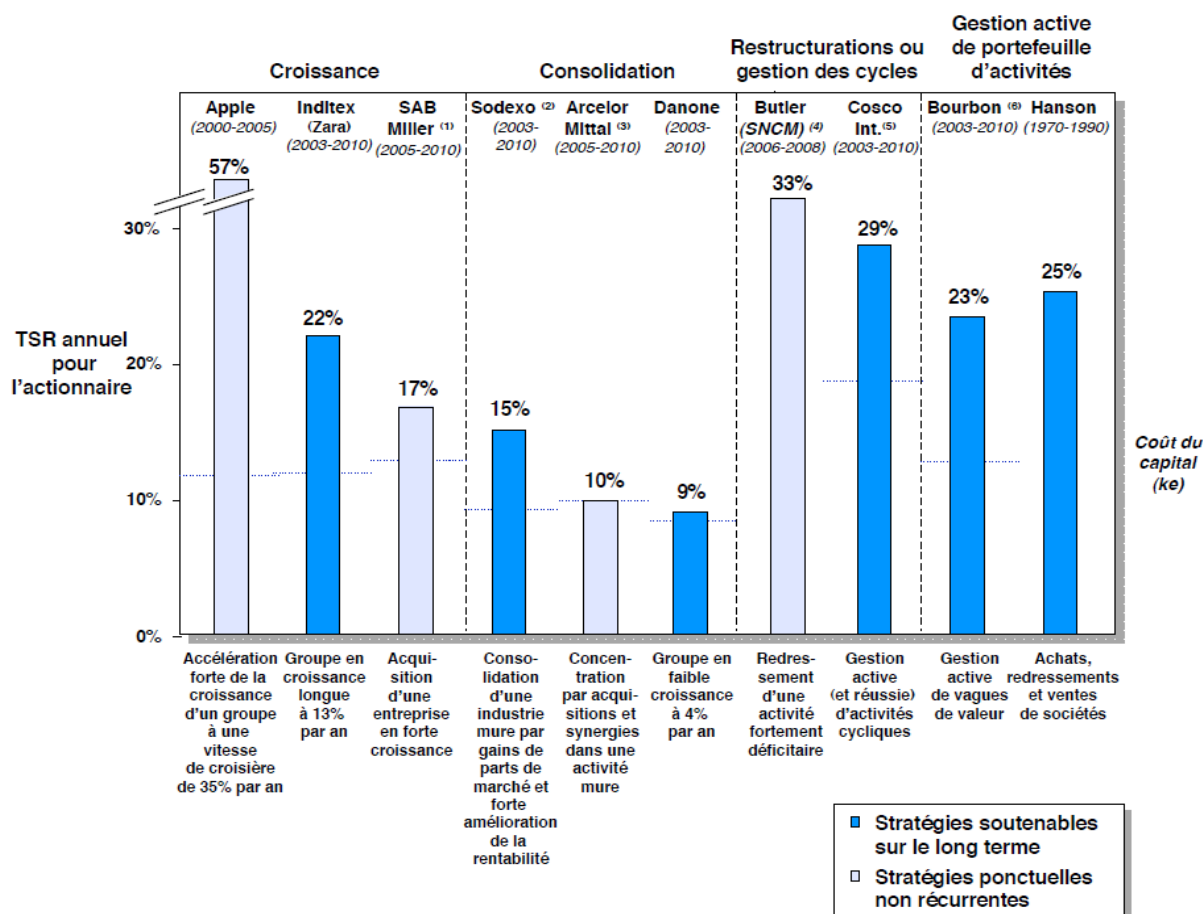
1.4. La gestion d'actifs cycliques :

Gérer des activités cycliques en entrant et en sortant à contre cycle :

C'est une stratégie fortement créatrice de valeur (et symétriquement destructrice si l'on se trompe dans les anticipations). Elle est difficile à déployer voire impossible pour des activités industrielles nécessitant une stratégie de long terme et où les actifs peuvent difficilement être détachés des opérations. Elle est possible dans des activités où les actifs sous-jacents sont plus modulaires et liquides (camions, containers, navires, hôtels, immeubles, stocks, ...). Dans une activité sans croissance structurelle et où des cycles de 7 ans font passer les rentabilités sur fonds propres de -10 à +40% (au sein du cycle), une gestion active d'une partie des assets peut apporter un TSR moyen supplémentaire de 20% au-dessus du coût du capital, même si on sous optimise d'un an à l'achat et à la vente.

Chapitre 2 : La création de valeur approches et calculs

Tableau n°3 : Exemples d'entreprises par mode de création de valeur (TSR annuels moyennisés)- Benchmarks typiques -



Source : Estin & CoCinq sources de création de valeur (et quelques benchmarks) dossier pdf:

1.5. La gestion active du portefeuille d'activités :

Gérer le portefeuille d'activités ou de géographies en le faisant évoluer dans le temps :

Le propre de toutes les sources de création de valeur est qu'elles ont chacune une durée optimale : *longue* (15 à 20 ans ou plus) lorsqu'il s'agit par exemple de profiter de la croissance et de la consolidation nationale puis mondiale de grandes industries, *moyenne*, lorsqu'il s'agit d'utiliser ou de créer des vagues transitoires de croissance, de substitution, de modification des modèles d'activité, de ruptures technologiques ou d'avantages concurrentiels ou économiques (5 à 10 ans), *courte* (24 à 30 mois) lorsqu'il s'agit de restructurer des activités dans des métiers classiques. Au-delà de ces durées optimales, elles ne créent plus de valeur.

Des acteurs réellement focalisés sur la création de valeur gèrent par conséquent leur portefeuille d'activités de façon active et explicite en investissant dans de nouvelles activités ou en cédant d'autres activités plus anciennes en fonction de ces *durées optimales*. Ils se spécialisent sur un mode de création de valeur et en tirent les conséquences concernant la durée de détention de leurs investissements et non pas (ou pas seulement) sur un métier. Bourbon⁴³ Pour la gestion de vagues de croissance et de consolidation sur 2000-2010 ou Hanson pour l'achat, le redressement et

⁴³ Bourbon et Hanson : des entreprises spécialisées dans les services maritimes au secteur pétrolier coté en bourse.

Chapitre 2 : La création de valeur approches et calculs

la revente successive de sociétés sur la période 1970-1990 sont des exemples typiques de gestion active du portefeuille d'activités conduisant à des TSR moyens sur longue période de 25% par an (voir le tableau n°3)

Ces cinq sources de création de valeur correspondent à des métiers, à des cycles de marchés, à des types de management et à des situations d'entreprises différentes. Il y a néanmoins des choix importants à faire. Les grands groupes occidentaux ont souvent à choisir entre continuer à consolider leurs marchés dans les pays mûrs ou investir dans de nouvelles activités ou pays en forte croissance. Au-delà de toutes les spécificités propres à chaque situation, les différences structurelles entre des stratégies de croissance et des stratégies de consolidation dans des marchés mûrs sont fortes (voir tableaux n°2 et n°3).

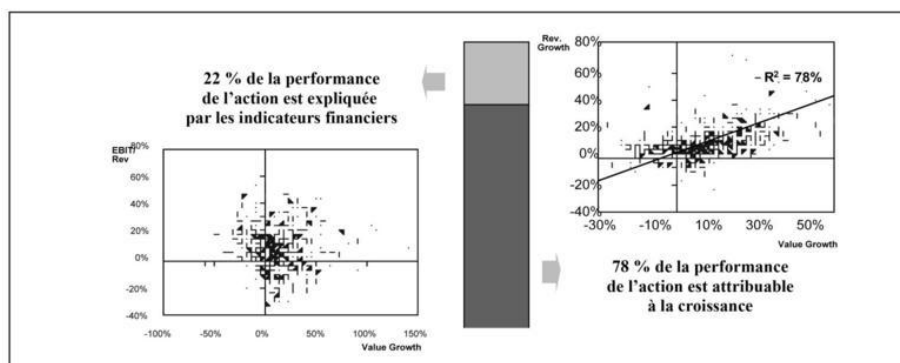
La stratégie qui consomme aujourd'hui 50 à 80% des investissements des grands groupes occidentaux qui ont réussi dans les pays mûrs, à savoir la gestion des vaches à lait sans remise en cause forte du portefeuille d'activités ou de géographies, ne constitue pas une source de création de valeur pour l'actionnaire. Une activité sans croissance et avec une rentabilité sur fonds propres de 25% a certes une valeur de marché 4 fois supérieure à ses fonds propres. Elle génère le cash indispensable pour payer des dividendes, les intérêts de la dette ou financer d'autres activités en forte croissance. Mais pour l'actionnaire, cette valeur n'augmente plus et son TSR est égal au coût du capital. *La création de valeur résulte d'une allocation du temps de l'équipe de direction d'une entreprise et des choix effectués dans ce domaine. Le temps passé à gérer l'existant, aussi rentable soit-il, ne crée pas de valeur. Il la maintient simplement. Créer de la valeur nécessite de modifier profondément et régulièrement la trajectoire, la rentabilité ou le mix des activités ou bien de parvenir à monter et à rester dans des trains de croissance forte, longue et rentable.*

2. La mise en relation entre croissance et création de valeur pour l'actionnaire à travers les différents auteurs :

La création de valeur se mesure communément par le TSR (*Total Shareholder Return*) c'est-à-dire par la somme de la variation du prix de l'action (capitalisation boursière) et du dividende reçu (politique de distribution). La croissance rentable (*profitable growth*), est généralement considérée comme la clé de la création de valeur, à long terme. Plus de vingt ans de recherches ont mis en évidence cette relation qui s'appuie sur des observations statistiques s'étendant sur des périodes plus ou moins longues et différentes (Mc Grath *et al.* 2001; Smit *et al.* 2005 ; BCG, 2006 ; IBM, 2004).

L'étude d'A.T. Kearney (figure n°1) révèle que la croissance du chiffre d'affaires explique 78 % de la création de valeur (définie comme la croissance de la capitalisation boursière corrigée des variations des capitaux propres), et les résultats financiers (*EBIT, Earnings Before Interest and Tax*) 22 % (McGrath, 2001). McKinsey (Smit *et al.* 2005), de son côté, à travers deux études, met en évidence une forte corrélation entre croissance du chiffre d'affaires et TSR, d'une part, et une importante relation entre survie et croissance, d'autre part. La première, sur la période 1994-2003, porte sur les 75 entreprises les plus importantes en termes de chiffre d'affaires et les 75 plus grosses capitalisations boursières (après élimination des doublons il en reste 102). Dans la deuxième, les auteurs cherchent à déterminer l'évolution

Figure n° : 09 : Analyse statistique des variables liées à la création de valeur.



Source : A. T. Kearney Value-Building Growth Database.

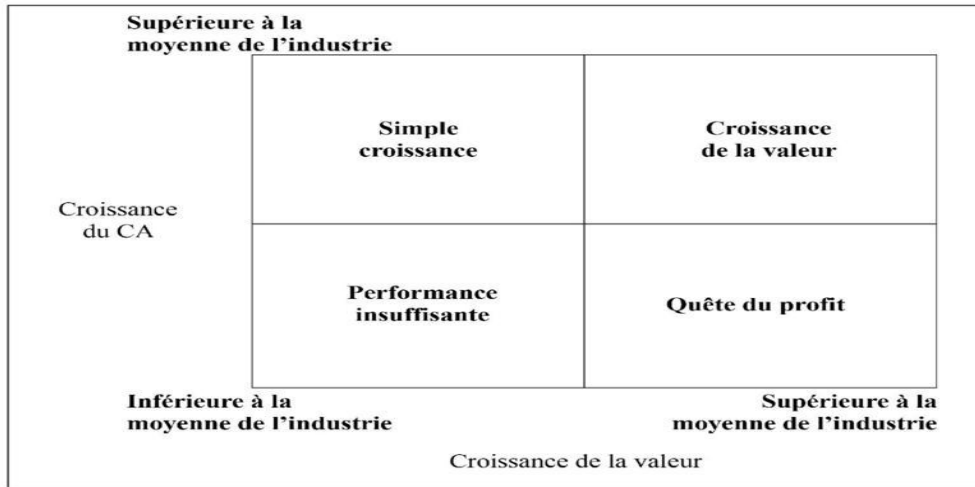
Des performances sur une période plus longue, utilisant les mêmes critères (75 et 75 en 1984) en comparant les performances sur deux cycles : 1984-1993 et 1994-2003. Les conclusions sont édifiantes. D'une part, la croissance explique un peu plus de 60 % du TSR. D'autre part, les entreprises dont la croissance est inférieure à celle du PIB sur toute la durée d'un cycle ont 5 fois plus de chances de disparaître que les entreprises ayant un taux de croissance supérieur au PIB.

Le BCG et IBM (BCG, 2006 ; IBM, 2004), sur d'autres périodes et à partir d'échantillons différents en arrivent à des conclusions identiques en ce qui concerne le rôle de la croissance du chiffre d'affaires pour expliquer les différences de création de valeur, même si les résultats chiffrés varient quelque peu. Une étude portant sur des entreprises françaises aboutit aux mêmes conclusions (Challenge, 2008).

À partir de ces observations, une typologie des performances des entreprises ou de leurs activités a été élaborée. D'inspiration très proche, toutes les matrices proposées pour « classer » les performances prennent en compte la croissance du chiffre d'affaires (*top line growth*), d'une part et celle de la valeur créée pour l'actionnaire, d'autre part. Seule la terminologie varie (figures 2 et 3).

La relation indiscutable, au moins pour le premier quartile des entreprises les plus performantes, reste soumise à quelques conditions. Tout d'abord le rendement des capitaux investis, doit être supérieur au coût moyen pondéré du capital. Ensuite, la croissance ne doit entraîner aucune érosion des marges ou de la rentabilité des capitaux investis. Ce n'est pas seulement l'absence de rentabilité de la croissance qui fait réagir les investisseurs mais également la croissance « insuffisamment » rentable. Enfin, la croissance, élément moteur de la création de valeur à long terme, est loin d'en constituer le principal déterminant à court terme. Il est parfois indispensable de créer de la valeur à court terme, en augmentant la rentabilité par exemple, pour obtenir le droit d'engendrer de la croissance et, en conséquence de la valeur, à long terme. Loin de s'opposer, court et long termes se complètent. L'ensemble de ces conditions contribue à expliquer pourquoi il est possible de voir le TSR augmenter sans avoir engendré de la croissance ou d'engendrer de la croissance sans être récompensé par les marchés financiers.

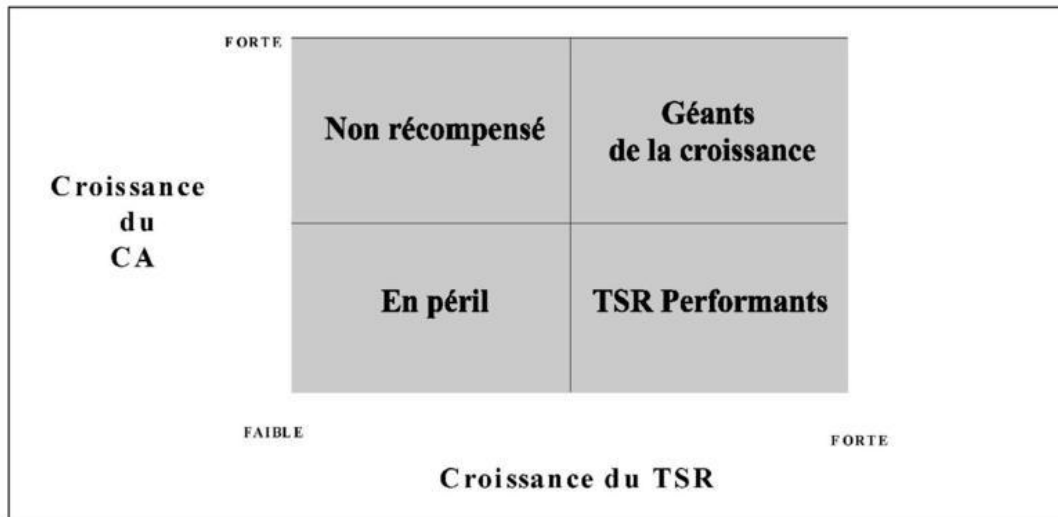
Figure n° : 10 : La matrice de croissance de A. T. Kearney



Source :Maurice A. Saïas, Jean Greffeuille, stratégie et création de valeur, éditionLavoisier « Revue française de gestion »2009/6 n° 196

Il convient également de s'attacher aux progrès que pourraient réaliser les entreprises qui, bien que ne faisant pas partie du quartile supérieur, placeraient le TSR au cœur de leur processus de décision stratégique. Pour cela il est nécessaire de bien comprendre les déterminants du TSR.

Figure n° 11 : La matrice de croissance de McKinsey.



Source :Maurice A. Saïas, Jean Greffeuille, stratégie et création de valeur, éditionLavoisier « Revue française de gestion »2009/6 n° 196

Conclusion

Au confluent de plusieurs disciplines, en l'occurrence l'économie, la finance, le marketing et le management, la conception de la création de valeur semble avoir un poids important pour les entreprises productrices.

Dans les développements précédents nous avons essayé d'expliquer que à travers une croissance du capital (rentable) par les exportations, l'entreprise peut créer deux types de valeur : la première est complètement financière et mesurable génératrice de richesse pour l'entreprise, la seconde est une valeur marketing qui a besoin de faire des manœuvres commerciales, de prix, de communication ou de distribution par l'entreprise afin que les consommateurs s'en aperçoivent et augmentent la valeur réelle de ses produits et services proposés.

Nous pouvons avancer au terme de ce chapitre que l'ensemble des parties prenantes d'une entreprise peuvent contribuer à créer cette valeur et en bénéficier. La problématique qui demeure est du côté de l'actionnaire qui peut ne pas bénéficier du retour sur investissement en totalité sauf si l'entreprise est cotée en bourse.

Chapitre 03

Introduction

L'expérience des pays émergents indique que les pays qui participent plus au commerce international parviennent à accélérer la croissance et réduire la pauvreté plus que ceux qui participent moins. La Chine et l'Inde constituent les exemples les plus récents de l'effet de l'ouverture au commerce extérieur sur la croissance, même pour les grands pays avec de vastes marchés internes. L'importance du commerce extérieur est d'autant plus élevée pour des pays à marché intérieur étroit comme l'Algérie.

L'analyse de la structure des exportations de l'Algérie indique une prédominance des produits pétroliers. Les exportations sont fortement concentrées sur les hydrocarbures.

L'orientation géographique des exportations et l'origine des importations indiquent que le commerce extérieur du pays est non seulement concentré sur quelques produits, mais aussi sur quelques pays. A titre d'exemple, Les principaux partenaires commerciaux de l'Algérie sont l'Union européenne, les pays de l'ALENA (Accord de Libre Échange Nord-Américain réunissant les États-Unis, le Mexique et le Canada) et la Chine. Les clients principaux des exportations de l'Algérie sont les pays de l'Union européenne, qui importent principalement du pétrole et du gaz. En outre, l'Algérie tente de renforcer ses relations commerciales avec les pays d'Afrique subsaharienne.

Les performances des exportations d'un pays peuvent être mesurées à travers le taux d'exportation (part en pourcentage du volume des exportations dans le PIB réel). Pour l'Algérie, ce taux fluctue autour de 4% entre 2013 et 2017⁴⁴, avec des taux plus faibles en 2017 (autour de 2.9%) en raison des effets de la crise économique.

Le commerce extérieur, en particulier les exportations constituent un facteur important pour la croissance. La faiblesse des exportations (le taux de couverture des importations par les exportations avoisine 57% en 2015) selon la banque mondiale, ceci constitue un défi majeur que l'Algérie doit relever pour diversifier l'économie et renforcer la croissance. En redynamisant ses exportations, le pays augmentera sa capacité à accroître ses ressources en devises mais aussi sa croissance par effet d'entraînement.

Tout au long des deux premiers chapitres nous avons exposé les différents enjeux qui sont liés à la création de valeur à travers les exportations, les déterminants et les outils à mettre en œuvre lors de l'exportation, les efforts que nous avons consentis pour réaliser l'aspect théorique du mémoire nous obligent encore de vérifier pratiquement les applications empiriques de notre sujet de recherche.

Ainsi une étude sur le terrain s'impose pour mieux comprendre la création de valeur et la stratégie de l'entreprise, car la théorie ne saurait prendre sens que si elle est illustrée par un cas pratique.

⁴⁴ Rapport du FMI 16/127 mai 2016

Chapitre 03 : Etude de cas du groupe Osmose

Dans ce sens la SPA **OSMOSE** constitue un sujet très intéressant, car il représente un modèle typique de l'exportation, dans le sens d'une priorité affichée par les dirigeants à la création de valeur notamment par certains facteurs comme la dévaluation du dinar et les facilitations douanières proposées par le **FSPE** qui permettent d'avoir une valeur ajoutée très importante.

Le groupe est inséré dans un environnement où la création de valeur nécessite d'avoir des compétences fondamentales assurant un avantage concurrentiel crucial et durable.

Celles-ci peuvent s'appuyer sur plusieurs facteurs tels que le savoir faire, les techniques de production, les techniques de ventes, permettant de ce fait de faire face à la concurrence sur les marchés grâce aux produits de qualité et aux effets de la production en volume sans une réelle alternative de substitution tout en répondant aux attentes des clients.

Nous allons évaluer au cours de ce chapitre le management par la valeur d'un point de vue marketing au sein de la **SPA OSMOSE**, on analysera particulièrement son système de compétitivité nationale ainsi que les décisions stratégiques et marketing pour créer de la valeur.

Par ailleurs au cours de l'application de notre méthodologie hypothético déductive nous avons rencontré quelques difficultés de mesure de la valeur actionnariale pour l'entreprise qui nécessite qu'elle soit cotée en bourse.

Section 01 : Présentation du Groupe Osmose :

Dans cette section nous allons faire une présentation du groupe Osmose, ainsi que son activité et les objectifs fixés par celui-ci.

Le Groupe Osmose est un nouveau complexe industriel de fabrication de détergents qui ambitionne de devenir l'un des leaders sur le marché national et continental. Fort d'une expérience acquise au fil des années lors d'une précédente activité dans le domaine des détergents, ce complexe nouvellement créé est à la pointe de la technologie.

La SPA offre des produits formulés dans le plus grand respect de l'environnement et investit dans la recherche et le développement pour améliorer constamment ces produits. Une usine moderne, entièrement automatisée avec une équipe d'ingénieurs pluridisciplinaires Algériens qui supervisent toutes les opérations, (formulation, fabrication et conditionnement), le groupe dispose d'un laboratoire aux normes internationales qui contrôle la qualité des produits fabriqués et veille au respect des normes.

1. Présentation de l'entreprise :

La SPA Osmose est un complexe industriel de fabrication de détergents créé le 04/06/2009 sous forme d'une société par action au capital de 359.649.000 Dinar réparti sur 359.649 action de 1000 Dinars chacune, dont le siège est sis à la zone des parcs de Tala-Athmane, commune de Tizi-Ouzou, Wilaya de Tizi-Ouzou.

L'actionnaire majoritaire est Monsieur LAZIB Abdenour qui détient 97% des actions, le reste, soit 3% est détenu par les autres associés qui sont des membres de sa famille à raison de 0.5% chacun.

L'activité du groupe Osmose est la fabrication de produits de blanchiment et de produit d'entretien et connexes. En d'autres termes, la fabrication de détergent (poudre) à usage multiple, lavage manuel et machines.

Au cœur de l'organisation, on retrouve le capital humain, et pour le bon fonctionnement de la direction de l'entreprise, cette dernière s'est assurée le nombre suffisant en termes d'effectifs. Les volets compétence et motivation sont tout aussi prisés en compte afin d'atteindre ces objectifs.

Grâce à sa politique d'innovation permanente, le groupe Osmose envisage d'améliorer sa gamme existante pour garantir la satisfaction de ses clients et projette aussi de diversifier sa gamme de produits pour satisfaire la totalité des besoins de ces derniers.

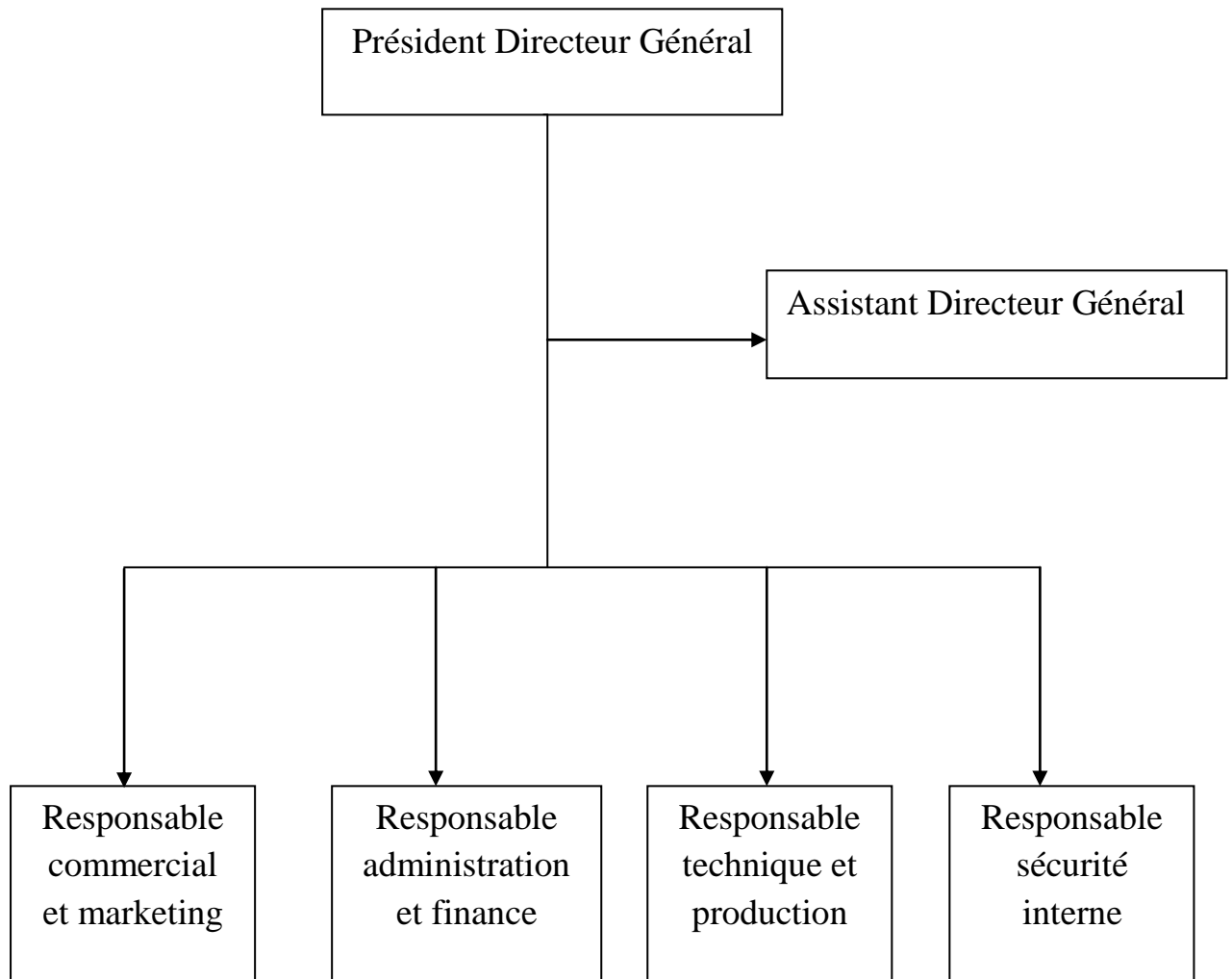
Le groupe s'implique aussi dans le développement durable, en offrant des produits de qualité, tout en utilisant un emballage et des matières premières qui respectent l'environnement.

1.1. Organisation :

D'après l'organigramme ci-dessous, cette dernière est constituée de :

- Président Directeur Général ;
- Assistant Principal DG ;
- Responsable Commercial et Marketing ;
- Responsable Administration et Finance ;
- Responsable Technique et Production ;
- Responsable Sécurité Interne.

Figure N° 12 : Organigramme du groupe Osmose :



Source : Document interne de l'entreprise.

1.2. Historique :

Bien que la SPA Osmose ait été créée en 2009, les associés ont acquis une forte expérience dans l'entreprise familiale, qui était en l'occurrence la SARL Cosmos, dont plus de 20 ans d'existence dans le domaine du conditionnement de la poudre détergent.

Une vision de croissance a émergé dans l'entreprise à partir de la première décennie des années 2000, la réflexion était portée sur la volonté d'intégrer la fonction de production qui était trop coûteuse en la sous-traitant à un prestataire externe, il a été donc jugé judicieux d'investir cette fonction, faisant ainsi une intégration vers l'amont de l'entreprise.

Cette intégration a représenté un coût important en investissements matériels, humains, financiers et autres. L'entreprise a fait ainsi appel aux financements externes pour pallier à ce nouveau besoin en capitaux, impliqué par cette intégration.

Malgré la mobilisation des fonds par la banque Nationale d'Algérie en mai 2011, le projet n'est entré en activité qu'en juillet 2014. Ce retard est dû à plusieurs facteurs tels que :

- ✓ Les délais très longs mis par le fournisseur pour expédier les éléments de la tour de production ;
- ✓ La réalisation de la superstructure qui nécessite la construction en dur et en acier et l'intégration des éléments de la tour à l'intérieur ;
- ✓ Le montage de la tour qui a nécessité le déplacement des équipes du fournisseur du matériel à maintes reprises et à différents niveaux d'avancement des travaux avec tous les tracés administratifs pour la prise en charge du personnel ;
- ✓ Une fois le montage terminé, il leur a fallu passer à la réalisation de la structure métallique et les travaux de soudure ainsi que la pose des panneaux sandwich de l'extérieur qui leur a pris plusieurs mois ;
- ✓ Les essais et la formation du personnel.

Ces contraintes rencontrées au lancement du processus de modification du statut et de la structure de l'entreprise n'ont pas empêché celle-ci de voir le jour le 16 février 2014.

2. Objectifs et consistance du projet :

2.1. Objectifs :

Les principaux objectifs de l'entreprise OSMOSE se sont centrés autour des points suivants depuis la transformation qu'elle a subie depuis 2009 ainsi que les nouveaux défis qui étaient les suivants :

- ✓ Offrir un détergent avec un rapport qualité/ prix répondant aux attentes du consommateur ;

Chapitre 03 : Etude de cas du groupe Osmose

- ✓ Assumer une responsabilité sociale et environnementale en respectant les normes exigées par les autorités compétentes ;
- ✓ Diversification de la gamme des produits de l'entreprise (liquide vaisselle et liquide machine) ;
- ✓ S'approcher de la position du leader du marché national en augmentant constamment la part de marché de l'entreprise ;
- ✓ Multiplier les exportations vers l'Afrique ;
- ✓ Maximiser les ventes.

2.2. Consistance du projet :

La société groupe Osmose est un complexe industriel de fabrication et conditionnement de poudre détergent. Il est réalisé sur un terrain d'une superficie de 7.443 mètre carré. Il est composé des éléments suivants :

- ✓ Un hangar de 2.157 mètres carrés abritant les différentes machines ;
- ✓ Un hangar de 552 mètres carrés servant de magasin de matières premières ;
- ✓ Un immeuble de trois étages à usage administratif d'une superficie de 780 mètres carrés ;
- ✓ Un quai de chargement, des accès, aires de stationnement et des espaces verts d'une superficie de 40416 mètres carrés ;
- ✓ Trois postes de garde d'une superficie de 58 mètres carrés.

Le financement du complexe est mixte. Le promoteur avec des apports en nature et en numéraire à hauteur de 66% et le concours de la banque Nationale d'Algérie par le biais de l'agence de Tizi-Ouzou avec 34%.

Sachant que le projet est réalisé dans le cadre de l'ADNI, hormis le matériel roulant, tous les investissements ont été acquis en hors taxe et droits de douanes.

2.3. Capacité de production :

2.3.1. Capacité du complexe :

Le potentiel de production du complexe est de 36.000 tonnes de poudre par année, soit 120 tonnes par jour en 3 X 8 pendant 300 jours.

Actuellement, le complexe fonctionne avec une seule équipe à un taux de 33% de la capacité de production de l'entreprise, donnant le résultat de 12.000 tonnes par an.

Avec la diversification de la gamme et le lancement des nouvelles gammes de produit liquide, le groupe OSMOSE envisage d'augmenter son effectif de production afin d'optimiser le potentiel de production du complexe.

Chapitre 03 : Etude de cas du groupe Osmose

Tableau n° 05 : Potentiel de production du complexe.

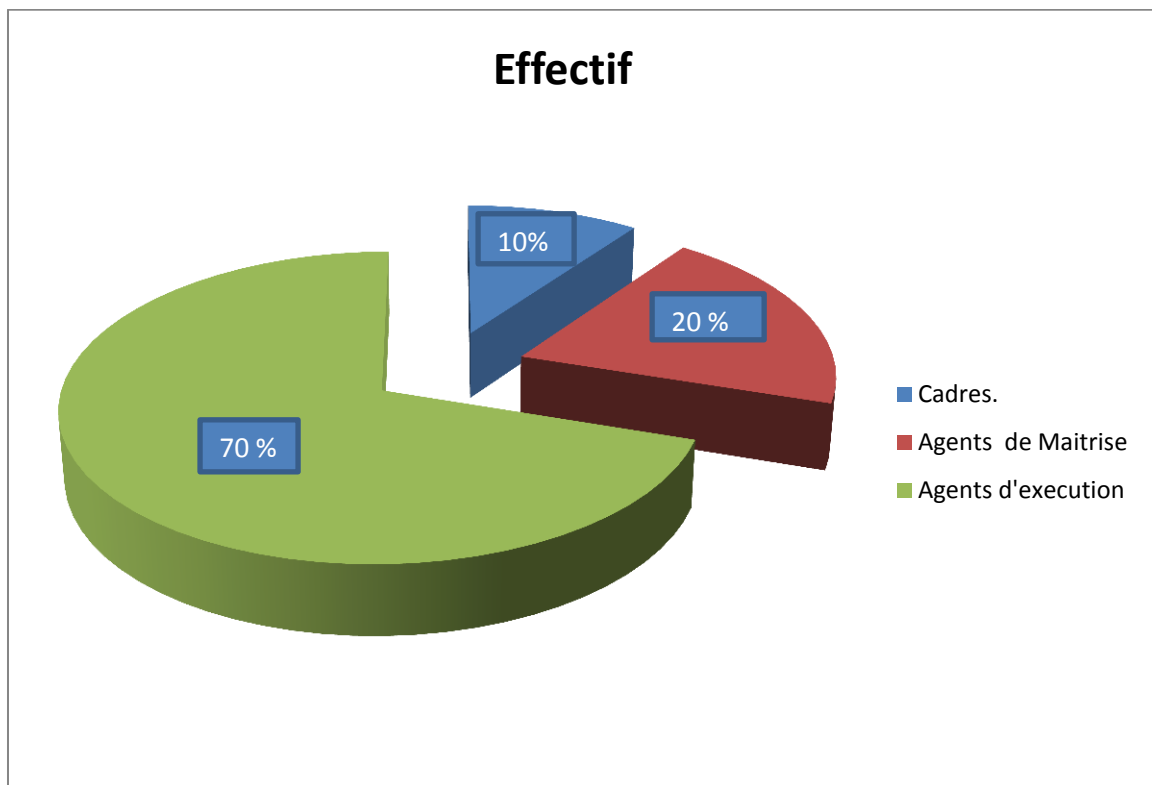
Atomisation	Conditionnement sachet	Conditionnement Etuis (E2 et E3)	Conditionnement valisette
5 tonne/h	5tonne/h	3.5 tonne/h	7 tonne /h

Source : document interne de l'entreprise.

2.3.2. Effectif :

Le groupe Osmose est composé d'un effectif de 108 employés Algériens, un effectif qui a augmenté de 90 employés depuis 2014 dont 10% de cadre, 20% agents de maitrise et de 70% agents de l'exécution.

Figure n° 13 : répartition des salariés du groupe Osmose.



Source : document interne de l'entreprise.

2.4. Présentation des types de produits et du processus

de distribution :

2.4.1. Types de produits :

Le groupe Osmose s'est spécialisé dans la fabrication de détergent (poudre) à usage multiple, lavage manuel et machines, l'entreprise assure toutes les étapes du processus de production (formulation, fabrication et conditionnement).

- Poudre machine **Génial** :

Étui 500gr, 800gr, valisette 3kg et sachet 3kg

- Poudre main **Génial** :

Sachets 360gr, 900gr, 500gr et 30gr.

Voire annexe n° 08 et 09 relative aux gammes de produits et fiche technique du produit

Vu le prix et la qualité appliquée par Le groupe OSMOSE et suite aux caractéristiques de l'offre des concurrents et des exigences, le groupe compte intégrer sur le marché une gamme sachet lessive en poudre à main de 1.800 gr comme ajout sur sa variété de produits.

Le groupe Osmose compte diversifier sa gamme dans un futur proche par la production du :

- Liquide vaisselle ;
- Liquide machine.

2.4.2. Processus de distribution :

1. Circuit de distribution :

Grâce à un réseau de distribution performant, aujourd'hui, le groupe Osmose arrive à couvrir une grande partie du territoire national. Le consommateur est assuré de trouver les produits dans les meilleurs délais et dans les meilleures conditions. Pour cela, un ensemble de canaux est choisi pour assurer cette distribution.

Pour ce qui est des canaux de distribution choisis, le groupe Osmose utilise un canal assez long pour écouler son produit: l'entreprise fournit les grossistes, qui à leur tour fournissent les détaillants pour vendre le produit au consommateur final, sans pour autant exclure la vente directe au détaillant (canal court).

L'entreprise fournit aussi son produit en vrac aux professionnels (aux entreprises qui travaillent dans le conditionnement) à la demande de ces derniers.

2. Développement des exportations :

Depuis sa création, le groupe Osmose s'est fixé un objectif d'exporter vers l'Afrique, l'équipe composante du groupe n'a ménagé aucun effort afin d'atteindre cet objectif. Notons que cette entreprise a pu exporter ces dernières années vers quatre (4) pays Africains qui sont : la Tunisie, la Mauritanie, la Côte d'Ivoire et la Lybie. Il faut toutefois admettre que ces exportations ont été occasionnelles et non régulières.

2.5. Les actions promotionnelles effectuées par l'entreprise durant la dernière année :

- ✓ La remise de 1 à 2% sur les prix de vente ;
- ✓ Distribution de t-shirt, casquette dans les foires nationales ;
- ✓ habillage du matériel roulant (fourgons).

3. Impact du projet :

1.1. Sur l'environnement :

- ✓ Le projet ne représente aucun danger pour l'environnement ni risques de pollution. Des études d'impact sur l'environnement, de danger et un plan ORSEC ont été réalisés par un bureau d'études agréé par l'Etat ;
- ✓ L'autorisation d'exploitation a été délivrée par le ministère du commerce en 2011 ;
- ✓ La société dispose d'un laboratoire sophistiqué et un personnel très qualifié pour analyser toute préparation de poudre ;
- ✓ Le complexe est équipé de plusieurs filtres. Tous les déchets et les pertes sont recyclés.

1.2. Sur le plan sécuritaire :

- ✓ En collaboration avec les services de sécurité de la wilaya, la société a créé un département de sûreté d'entreprise ;
- ✓ Pour le transport des matières premières dangereuses, une autorisation est sollicitée au préalable auprès de la gendarmerie nationale pour qu'elles soient escortées ;
- ✓ Le mouvement des matières premières à l'intérieur de la société (magasin – production) est suivi par la direction des mines de la wilaya. Un tableau de

Chapitre 03 : Etude de cas du groupe Osmose

bord mensuel récapitulatif les quantités acquises et utilisées lui est adressé chaque fin de mois.

3. 3. Sur le plan économique :

a. Au niveau régional :

- ✓ Le groupe Osmose a créé une centaine d'emplois directs dans une région à fort taux de chômage rien qu'en tournant en une seule équipe. Ce chiffre sera doublé une fois que l'usine passera à 3 X 8 dans un avenir très proche ;
- ✓ Le complexe a permis la diversification du tissu industriel dans la wilaya de Tizi-Ouzou qui en manque énormément ;
- ✓ Création de la valeur ajoutée.

b. Au niveau national :

- ✓ Le groupe Osmose participe à la réduction de la facture des importations.

Après avoir fait une présentation de l'entreprise OSMOSE ainsi que son historique, sa structure actuelle et ses nouveaux objectifs, nous abordons dans la section suivante la démarche d'exportation de l'entreprise en mettant l'accent essentiellement sur son « processus de création de valeur » que ce soit pour l'entreprise elle-même ou bien pour les parties prenantes avec lesquelles celle-ci évolue.

Section2 : l'approche exportation au niveau du groupe Osmose

Cette section demeure une expérience qui peut confirmer notre première hypothèse de recherche (l'impact du développement des exportations sur la croissance de l'entreprise) et les recherches empiriques des différents auteurs cités dans le premier chapitre ;

Pour expliquer et vérifier cette hypothèse nous avons utilisé un guide d'entretien semi directif qui repose sur un ensemble de questions adressées aux responsables du groupe à travers plusieurs rencontres.

Ce groupe occupe une place très compétitive au niveau national et adopte un processus d'exportation afin d'améliorer notamment la vision du consommateur national, acquérir de nouveaux marchés et accroître ses revenus tout en augmentant la balance commerciale hors hydrocarbures du pays.

1. La compétitivité nationale du groupe Osmose :

Etant spécialiste et chimiste dans la fabrication de poudre pour lessive, le groupe **OSMOSE** dispose des moyens nécessaires pour produire en continuité et d'un potentiel suffisant en termes de technicité humaine pour imposer son produit sur le marché;

Le groupe garantit la production de l'amont jusqu'à la distribution du produit conditionné.

Sa capacité de production reste un bon facteur clé qui génère des économies d'échelle puisqu'il fabrique en grande quantité, suffisante pour répondre à la demande du marché national.

En effet le circuit de distribution du groupe Osmose est composé de quatre (4) types de clients :

1- Des entreprises de conditionnement qui achètent de la poudre en vrac pour la reconditionner en leur nom ;

2- Des grossistes ;

3- Les hyper marché et les supers marchés ;

4- les organismes publics ou privés.

Le marché algérien des produits lessive est composé d'un nombre important de concurrents allant jusqu'à 30 concurrents.

1.1. Approche comparative :

Pour s'assurer de la fiabilité du produit du groupe **OSMOSE**, nous avons fait une étude de **benchmarking** entre le produit Génial et un autre produit national qui est Test supposé être le moins cher sur le marché :

Chapitre 03 : Etude de cas du groupe Osmose

Tableau n° 06 : Comparaison des prix entre des produits de même branche d'activité.

Spa groupe osmose			DHC-Hayat détergent hygiène Corporel, Sarl		
Local n°7 Zone des parcs tala Athmane Tizi-Ouzou			Route nationale n°29 ? Zone d'activité BP 49B 09450 BOUINAN ALGERIE		
DESIGNATION	P USINE	POID NET	DESIGNATION	PRIX USINE	POID NET
1-SACHET GENIAL	42.99	360G	1-SACHET TEST	49.14	340G
2-SACHET GENIAL main	61.074	500G	2-SACHET TEST	64.19	475G
3-SACHET GENIAL main	104.11	900G	3-SACHET TEST	115.06	850G
4-ETUI GENIAL machine	82.38	500G	4-TEST MACHINE	86.86	500G
5-ETUI GENIAL machine	121.91	800G	5-TEST MACHINE	169.00	1KG
6-GENIAL MACHINE sachet	481.50	3KG	6-TEST ETUI MACHINE	516.46	3KG
7-VALISSETTE GENIAL machine	481.50	3KG	7-TEST SACHET MACHINE	485.86	3KG

Source : document interne de l'entreprise Osmose et l'entreprise Hayat.

Compte rendu du tableau :

En partant d'une analyse du tableau ci-dessus ; on constate ce qui suit :

- l'ensemble des gammes du produit génial fabriqué par OSMOSE est proposé à des prix inférieurs à ceux du produit concurrent Test ;
- le poids du produit emballé dans les différentes gammes génial dépasse celui du concurrent Test.

Pour conclure, cette politique est appliquée par le groupe OSMOSE, grâce à une étude sociodémographique engagée par ce dernier, touchant notamment 65% de la population à moyens et faibles revenus. L'entreprise essaie de se distinguer par une qualité et poids supérieurs comparativement à la Sarl HAYAT exerçant la même activité, laquelle propose les mêmes gammes à des prix supérieurs et poids inférieurs.

Chapitre 03 : Etude de cas du groupe Osmose

1.2. Le politique marketing du groupe osmose :

A travers notre dépistage d'informations nous avons résumé la politique du mix marketing du groupe dans le tableau ci de suit :

Tableau n° 07 : les variables concurrentielles du groupe :

Variabes 4P	Critère	Type d'info à validé	Notes
/	Entreprise	Local n°7 Zone des parcs tala Athman Tizi-Ouzou	/
P produit	Produit	-catégorie de produit -variété - qualité -packaging	- deux catégories : à main et pour machine ; -Trois modèles pour usage à main et quatre modèles pour usage machine ; -laboratoire interne de recherche et développement ; - emballage assuré par l'entreprise ;
P prix	Prix	-Politique prix -politique d'escompte ou de rabais	-Application d'une stratégie de domination par les coûts ; - rabais occasionnel jusqu'à 02%
P distribution	Distribution	-réseau de distribution	- non assurée par l'entreprise qui fait la vente pour les grossistes, super marché et hyper marché ainsi que pour les organisations privées et publiques ;
P Communication	Communication	-promotion -publicité	- occasionnel lors des foires et salons - rare et focalisée sur l'habillage publicitaire gratuit des véhicules des grossistes et les affichages lors des salons et foires

Source : Elaboré sur la base de documents internes de l'entreprise

Chapitre 03 : Etude de cas du groupe Osmose

Commentaire sur la situation concurrentielle du groupe OSMOSE :

Suite à l'étude du mix marketing appliqué par le groupe OSMOSE nous avons déduit que l'ensemble des efforts de l'entreprise sont consacrés sur les variables politique prix et politique produit à forte valeur, par contre la politique communication et politique de distribution semble avoir moins d'importance.

Pour bien cerner l'ensemble des effets des quatre variables marketing nous avons pu tirer ces différentes conséquences :

- **Pour la politique produit**, le groupe OSMOSE détient un laboratoire qualifié composé de techniciens Algériens et d'un matériel de production capable de concevoir un produit selon les exigences du client (qualité de blanchiment, adoucissement des mains, contenance d'enzymes...);
- **Pour la politique prix**, la production en volume a permis au groupe de développer un produit avec un prix bas sur le marché;
- **Pour la politique de distribution**, le groupe dispose de quelques représentants qui ont pour rôle de promouvoir le produit et ramener d'autres clients, par contre le réseau de distribution n'est pas garanti par le groupe qui semble savoir connaître moins cette politique et comment équilibrer la répartition de son produit sur le territoire national.
- **Pour la politique de communication**, l'investissement du groupe OSMOSE dans la communication reste minime dans les domaines du parrainage et des mécénats; on a aussi un manque d'accompagnement lors des promotions publicitaires.

1.3. Degré des forces et faiblesses de l'entreprise :

Le tableau suivant peut synthétiser la majorité des points forts et points faibles de la politique marketing du groupe Osmose :

Tableau n°08 : Les forces et faiblesses marketing du groupe Osmose

	Forces	Faiblesses
Osmose	-capacité de production à faible coût ; -degré de flexibilité élevé dans la conception du produit ; - technicité domestique savoir faire adaptable au marché local,	-faible communication du produit (le budget alloué est minime) - indisponibilité des points de vente hors de l'usine de fabrication ; -variété de gamme de poids insuffisante par rapports aux concurrents ;

Source : Elaboré par nous-même.

1.4. Les avantages concurrentiels de l'entreprise :

Différemment aux autres concurrents le groupe Osmose reste une entreprise spécialisée dans la chimie et la fabrication de produits lessive en poudre (métier d'origine) ; selon le responsable de l'entreprise, la production et la transformation chimique ainsi que la logistique d'approvisionnement et l'effectif humain restent les seules activités de base de sa chaîne de valeur lui permettant d'être un concurrent direct ou indirect (à travers la vente de la poudres aux mêmes concurrents) arrivant ainsi à dégager un avantages concurrentiel coût et hors coûts.

2. Le diagnostic à l'exportation d'OSMOSE :

Afin de soutenir l'ambition de l'entreprise et de donner des orientations vers les marchés sectoriels extérieurs, affronter mieux la crise économique et apprendre à grandir ;

OSMOSE adopte une démarche stratégique constructiviste pour se développer à l'international, son succès sur le marché national est la base du lancement de son projet d'exportation.

Avant d'exporter le groupe établit un diagnostic interne et externe, ce dernier lui permet de se positionner par rapport à ses concurrents et d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise pour faire ressortir les facteurs de compétitivité à destination du pays tiers ;

Parmi les critères qu'étudie **OSMOSE** lors de l'exportation pour se démarquer de ses concurrents, on a relevé les éléments suivants :

- Etudier le comportement du consommateur ;
- Le pouvoir d'achat du consommateur final ;
- Le climat du pays (l'eau) ;
- Etudier la culture du pays à l'exportation ;
- La politique du pays destinataire ;
- La position géographique du pays.

Une chose est primordiale pour le groupe afin de garantir son évolution, c'est de prendre en compte des leviers de croissance grâce à l'estimation correcte des investissements à rendement risqués et décisifs, parmi ces indices qualificatifs on peut trouver :

- L'innovation ;
- La numérisation ;
- La proximité du client et priorité du client ;
- La globalisation.

2.1. L'opération d'exportations chez Osmose :

A priori pour agréer l'exportation de son produit il ya lieu de chercher un client potentiel. Pour OSMOSE cette démarche de négociation reste escarpée , elle repose sur la capacité d'un bon relationnel de par les succès des foires internationales entre autres les communications diverses récapitulées par l'expédition d'un dossier d'exportation comprenant de prime abord, une fiche technique du produit, de suite attendre le cautionnement ou les réserves (le rajout , ou l'annulation d'un composant) du client, pour en conclure par un contrat d'exportation si les parties concernées son d'accord.

Une fois le contrat signé à destination d'un pays africain ou européen les deux contacts procèdent à préparer les formalités du contrat et du poste contrat.

2.1.1. Ce contrat comporte, comporte un ensemble d'informations dans lesquelles est désigné :

- Le type de marchandise à exporter ;
- La fiche technique des produits à exporter ;
- La quantité de la marchandise ;
- Le prix de la marchandise ;
- Les modalités de paiement (en général c'est une lettre de crédit) ;
- Le type des incoterms abordée.

Par ailleurs après la signature du contrat le groupe Osmose procède à la concrétisation du paiement, grâce à l'établissement d'une facture pro forma pour le client ; A son tour le client ouvre une lettre de crédit par rapport au montant de la facture, cette lettre de crédit sera transférée de la banque du client directement vers la banque du groupe Osmose, on outre cette lettre doit être visée et confirmée par les deux côtés.

2.1.2. Parmi les documents que doit comporter la lettre de crédit on peut trouver :

- Le connaissance qui est un bon de livraison fourni par le bateau ou l'armateur (**voir annexe n° 7**) portant les documents suivants :
- Trois factures originales ;
- Liste de colisage ;
- Liste de poids ;
- Notes de poids.

L'opération d'exportation est en franchise totale de l'impôt et de la TVA, dans un monde offshore, c'est le client qui va dédouaner.

2.1.3. Pour être compétitif à l'international Osmose procède aux actions suivantes :

1- un sourcing d'importation avec d'autres pays, à travers une demande à la douane pour l'importation des matières premières afin d'avoir une franchise totale (Osmose ne paie ni droit de douane ni TVA) sur ses matières premières. Parmi les matières premières qui servent

Chapitre 03 : Etude de cas du groupe Osmose

d'approvisionnements pour OSMOSE on peut procéder à la classification suivante par pays d'origine dans le tableau suivant :

Tableau n° 09: Fiche des matières premières importées par OSMOSE

Matières premiers utilisées dans la fabrication	Origine des matières premières	Gammes de produit fabriqués
Soude caustique	Europe	Sachet génial main 30gr
Acide sulfonique	Algérie-Europe	Sachet génial main 360gr
Non ionique	Europe	Sachet génial main 500gr
Sulfate de sodium	Tunisie-Europe	Sachet génial main 900gr
Silicate de sodium	Algérie-Europe	Etui génial main 100gr
Carbonate de sodium	Europe	Etui génial main 220gr
Tripolyphosphate (stpp)		Etui génial machine 500gr
Tétra acétyle éthylène diamine (TAED)	Europe	Etui génial machine 800gr
Percarbonate de soude	Europe	Valisette génial machine 3kg
Carboxylcethylcellulose (cmc)	Europe	Sachet génial machine 3kg
Azurant optique	Europe	
Anti-mousse	Europe	
Grain colores	Europe	
Enzyme	Europe	

Source : document interne de l'entreprise

2- L'ensemble des matières premières importées par Osmose entre sous forme d'une admission temporaire dans un entrepôt qui appartient au groupe, par contre il est régi par la douane de la région tout en respectant la loi Algérienne. OSMOSE est exonéré de payer les droits de douane pour les matières premières fournies pour la fabrication et destinées à l'exportation, a contrario le groupe dédouane et paie la TVA pour la fabrication de produits destinés au marché local.

3- Une fois que la production est réalisée, le groupe OSMOSE fait appel à des moyens logistiques, soit une compagnie maritime pour un pays lointain ou une compagnie de transport pour un pays voisin sur la base de critères de performance comme suit :

Chapitre 03 : Etude de cas du groupe Osmose

- capacité d'embarquement ;
- prix abordable ;
- l'efficacité dans le temps de livraison ;
- fidélité régulière ;
- efficacité.

Pour ce qui est de la traçabilité, l'ensemble des matières premières importé et marchandises exportées sont immatriculées dans les documents de dédouanement d8 et d10 et dans les conteneurs

4- Le **FSPE** ou fond d'aide à l'exportation rembourse le transport à hauteur de 80% en guise d'encouragement des exportations ;

5- Afin d'avoir une autonomie financière lors des exportations, les finances en devises propres aux exportations seront divisées en trois parts :

- la première portion qui est de 50% de la somme totale en devises, va rester bloquer dans la banque du groupe pour une utilisation ultérieure lors d'une autre exportation ;
- la deuxième portion qui est de 30% de la somme totale de la devise sera consacrée pour des réserves de sécurité qui doit être justifié.
- Les 20% restantes sera acquise en liquidité devise pour une raison d'autonomie financières vis-à-vis de l'emprunt bancaire

2.2. L'objectif de l'entreprise visé par les exportations :

Le but recherché est dans le développement des éléments suivants :

- acquérir d'autres marchés que le marché local ;
- la rentrée de devises supplémentaires pour la société d'une part et d'un autre côté améliorer la balance commerciale ;
- avoir l'autonomie d'achat et l'autonomie bancaire via les exportations ;
- faire connaître son produit comme un label international ;
- la création de la valeur.

2.3. Les avantages réalisés par les exportations :

Entre autres avantages, on relèvera :

- a - moins d'impôt à payer ;
- b- avoir une franchise totale ;
- c- rentabilité élevée.

2.4. La base de la concurrence vers les pays d'Afrique :

Osmose consacre ses efforts sur le volet qualité /prix à l'international mais il suffit d'appliquer une stratégie prix en Afrique afin de vendre ses produit.

A titre d'exemple : pour en arriver à exporter son produit Génial en Mauritanie, le groupe Osmose a procédé à étudier le pouvoir d'achat de la population mauritanienne : aboutissant que cette dernière ne peut accéder qu'à une lessive enrobé dans un sachet de 30 gramme , tout en adoptant son produit à la qualité d'eau Mauritanien qui semble être meilleure que l'eau Algérienne (le taux de calcaire est de moins de 7% dans l'eau en Mauritanie, par contre il varie entre 7% et 9% dans l'eau en Algérie).

3. Les types de contrats d'exportation pour OSMOSE (les incoterms):

Il existe trois types de contrats de livraison pour le groupe Osmose :

3.1. Le départ usine (exwork):

C'est un contrat de distribution autonome de marchandises, auquel le client négocie avec le groupe Osmose les modalités d'achat, paie la marchandise au niveau de l'entreprise, ensuite la logistique de la marchandise va être assurée par le client en envoyant des camions conteneurs et en assurant l'embarquement de ses marchandises dans un bateau.

3.2. Le FOB (FREE ON BOARD) :

C'est un contrat de livraison assuré proportionnellement par les deux cotés comme suit :

En premier lieu le groupe Osmose assure la logistique jusqu'au port d'Alger, par contre le reste du transport c'est au client de l'assurer vers son pays

3.3. Le CFR (COUT ET FRET) :

Ce type de contrat de livraison fait preuve que le groupe Osmose doit assuré la logistique des produits vendus jusqu'à rendu au pays du client.

4. La Contribution de l'exportation à la croissance du chiffre d'affaires:

La croissance stable ou incrémentale reste le désir de toutes entreprises, cependant depuis 2013 la croissance de l'entreprise a passé de 0 à 40% en 2017.

Le tableau suivant représente l'évolution de la croissance du chiffre d'affaire tous au long des quartes dernières années d'activité du groupe Osmose :

Chapitre 03 : Etude de cas du groupe Osmose

Tableau n°10 : taux de croissance du chiffre d'affaire du groupe Osmose vis à vis de l'année 2013

Années	2013	2014	2015	2016
Taux de croissance	0	10	20	37.5

Source : document interne de l'entreprise

Pour le groupe Osmose les opérations d'exportation restent occasionnelles mais génératrices de richesses, à savoir chaque opération d'exportation établit au cours d'une année peut générer jusqu'à 05% de son chiffre d'affaire globale avec un investissement qui coûte seulement 01% de l'investissement global ;

En 2016 le groupe osmose a pu arriver à exporter deux fois durant l'année à s'avoir une participation jusqu'à de 10% du chiffre d'affaire global.

C'est pour cela le groupe Osmose tend à augmenter les opérations d'exportations jusqu'à les rendre régulières

5. Perspectives et critiques :

Notons que la plupart des exportations faites par le groupe Osmose restent occasionnelles et sans maîtrise du circuit de distribution.

Toutefois le projet du groupe Osmose reste prometteur en termes de productivité et peut ouvrir sur de nouvelles perspectives et des nouveaux progrès d'exportations qui s'avèrent régulières sous plusieurs approches ;

Parmi ces approches exportatrices, il existe trois grandes formes que peut adopter le groupe Osmose, à savoir :

5.1. L'exportation à part entière ou contrôlée :

Il s'agit d'une forme où l'entreprise maîtrise son exportation, soit d'une part, **par implantation à l'étranger** sous forme d'un bureau de représentation, une succursale ou une filiale commerciale ; ou d'autre part, **par une représentation à l'étranger** sans être présent à travers une exportation directe classique, d'un représentant salarié ou un agent commissionné qui vont assurée le processus de distribution.

5.2. L'exportation sous traitée :

Elle consiste pour l'entreprise à recourir à un agent intermédiaire qui achète ses produits pour les revendre sur le marché aux conditions de son choix.

Ce sous traitant peut être **un importateur** (autonome), **un concessionnaire** (sous contrat), des **sociétés d'accompagnement international** (qui assurent toutes la distribution) ou des **sociétés de gestion à l'exportation** (qui agissent au nom de l'entreprise).

5.3. L'exportation concertée (hybride) :

Elle consiste pour l'entreprise à exporter en coopération avec d'autres entreprises nationales ou travailler avec des sociétés locales à l'étranger ; dans ce cas l'entreprise partage les risques et les responsabilités de l'opération commerciale avec ses partenaires, soit à travers **un regroupement d'exportateurs** qui partagent en commun les mêmes moyens en vue de créer plusieurs marchés d'exportation pour réaliser des synergies, il peut encore s'agir d'**une franchise export** qui consiste à transférer les compétences commerciales en son nom à des franchisés contre des redevances selon le volume d'activité franchisé ou d'autre part d'**un portage (piggy-back)** appelé aussi exportation kangourou qui désigne l'utilisation de la structure de distribution, la force de vente et le marché possédés par une autre entreprise appelée entreprise **porteuse** en contre paiement de redevances.

Section 03 : La création de valeur chez Osmose

L'objet de cette section est une étude descriptive, qui a pour finalité de démontrer l'aptitude du processus constructif établi par le groupe Osmose afin de créer de la valeur à travers le recours aux exportations.

En guise de causes, le manque de maîtrise d'outils financier, la non pertinence du système boursier d'Algérie, l'irrégularité des exportations, la structure du groupe Osmose et la nature des dirigeants propriétaires ne permettent pas d'en profiter des valeurs financières créées par les exportations.

Par ailleurs nous avons proposé quelques perspectives pertinentes afin de reconfigurer la chaîne de valeur du groupe ainsi de faire contribuer d'autres parties prenantes que les parties existantes à créer de la valeur pour le groupe Osmose.

1. Analyse de la valeur :

Etant producteur de lessive et divulguant une intention à améliorer sa position concurrentiel pour devenir leader national dans le domaine d'exercice.

Le groupe Osmose a procédé à l'établissement d'une stratégie d'exportation de ses gammes de produits à l'échelle internationale, en commençant par quelques pays africains pour une fin de rentabilité élevée (augmenter la fréquence de ses ventes afin d'améliorer ses fonds propres), mais aussi pour faire de cette stratégie une initiative de communication visant à rehausser l'image de marque du groupe (créer un label international) tout en permettant d'augmenter la valeur marketing de ses produits et laissant une influence sur le comportement d'achat du consommateur national.

Ce comportement d'achat est le résultat de la politique marketing appliquée par le groupe Osmose basé sur les variables prix et produit (qualité, poids du produit) et qui repose sur un positionnement par le bas, menant à améliorer la valeur réelle supposée être la qualité et le contenu du produit grâce à une conception qui affecte les attentes des clients finaux.

En parallèle la même entreprise arrive à améliorer la valeur perçue de son produit en offrant un prix moins cher, arrivant à réaliser une situation de satisfaction sur le marché local.

Par ailleurs, la valeur financière ne peut être optimisée et réalisée entièrement par le groupe Osmose suite à quelques insuffisances qu'on peut citer dans les points ultérieurs.

2. Le manque de maîtrise :

En guise de manque d'expériences en commerce international, le groupe Osmose demeure un exportateur amateur (débutant), reposant sur des approches occasionnels, ses dernières ne peuvent créer de la valeur que à partie partielle ou à long terme.

La valeur créée par ses exportations ne peut s'affirmer par le seul biais des ventes simples, améliorant la balance commerciale et l'image de l'entreprise à un degré minime sans effets créateurs de valeur financière ni provocateur d'une influence importante et remarquable sur le comportement d'achat du consommateur.

C'est pour cela que le groupe Osmose est incité à trouver des coopérations et/ou des alliances pour plus d'expériences et de compétences lui permettant d'être impliqué dans le commerce international afin d'arriver à exporter régulièrement et d'accroître rapidement.

3. Un statut de groupe peut opportun :

Afin de bénéficier de la plupart des aspects financiers de la valeur créée grâce au recours aux exportations.

Le groupe Osmose doit procéder non seulement à des exportations régulières mais aussi il doit combler ces dernières par une cotation en bourse afin d'en bénéficier d'une croissance rapide grâce à la montée de la valeur de l'action, créée par sa politique marketing exercée sur le marché international.

Chapitre 03 : Etude de cas du groupe Osmose

Cette approche initiative semble être abordable mais pas dans le cas des entreprises Algérienne en particulier le groupe Osmose. Cette dernière peut générer deux véritables obstacles à savoir les points suivants :

Le premier obstacle est lié aux caractéristiques de la bourse d'Algérie qui semble moins importante, moins porteuse et moins pratique pour la plupart des entreprises exportatrices.

Le second obstacle réside dans les particularités du groupe Osmose qui semble être de nature une entreprise familiale avec l'effectif d'une PME. Ce qui ne favorise pas la cotation en bourse.

Parmi les problèmes de cotation en bourse pour la PME familiale on peut en déduire les suivants :

- La priorité accordée à l'objectif de pérennité des activités du groupe Osmose et du contrôle familiale est induite par la volonté de transmettre le groupe aux générations futures (la cotation en bourse détruira et ne préservera pas le contrôle familial à longue durée) ;

- La cotation en bourse nécessitera des capacités managériales dans la gestion des flux boursiers, ce qui induira le recrutement des managers autre que familial dans la gestion du groupe Osmose et entraînera des divergences d'intérêts ;

- La cotation en bourse engagera le groupe Osmose dans des risques plus aggravés ce qui pousse le groupe à ne pas être coté et de rester serein dans les prises de décisions.

En effet les crises financières qui se sont succédées depuis plus de deux décennies ont contribué à ébranler un bon nombre de certitudes, dont celle qui consiste à considérer que la valeur d'une société puisse être entièrement concrétisée par une valeur financière suite à l'engagement en bourse à travers l'ouverture du capital. Cela est symbolisé par l'altruisme du dirigeant de l'entreprise familiale souvent considéré comme source d'avantage compétitif et de création de valeur, il permet aussi de nouer et de développer des relations stables et de confiances sur le long terme avec l'ensemble des parties prenantes. Néanmoins il préfère se pencher sur la valeur « émotionnelle » et autre pérennité de l'entreprise plutôt que d'accéder au marché boursier.

4. Création de valeur et parties prenantes du groupe Osmose :

Une fonction fondée sur la profitabilité et l'intérêt mutuel existe entre le groupe Osmose et ses partenaires. Ainsi les parties prenantes avec lesquelles l'entreprise évolue perçoivent des parties de la valeur à laquelle ils contribuent sous différentes formes :

Chapitre 03 : Etude de cas du groupe Osmose

4.1. Les actionnaires :

Leur principal apport réside dans les capitaux propres, en tant que fondateurs de l'entreprise familiale, à la fin de chaque exercice, ils s'attribuent une partie de la plus-value réalisée durant l'année.

4.2. Les cadres dirigeants :

Chaque cadre dirige une fonction de l'entreprise, on y trouve alors, un responsable commercial, un responsable de production, un responsable finance et administration et un responsable sécurité interne. La valeur créée par ces dirigeants réside dans les compétences de gestion dont ils font preuve en gérant ces fonctions respectives, ils perçoivent une partie de la valeur créée sous forme de salaire mensuel.

4.3. Les salariés :

Ils interviennent d'une manière strictement opérationnelle en assurant toutes les opérations comprises dans chaque fonction du groupe. En contre partie ils perçoivent un salaire à la fin de chaque mois, dont des primes de rendement individuelles et collectives.

4.4. Les fournisseurs :

Leur apport en termes de valeur se manifeste dans l'approvisionnement du groupe Osmose en matière première, emballage et autres fournitures logistiques avec des prix compétitifs, en respectant les délais, le portefeuille des fournisseurs du groupe Osmose s'étend à l'international.

4.5 Les clients :

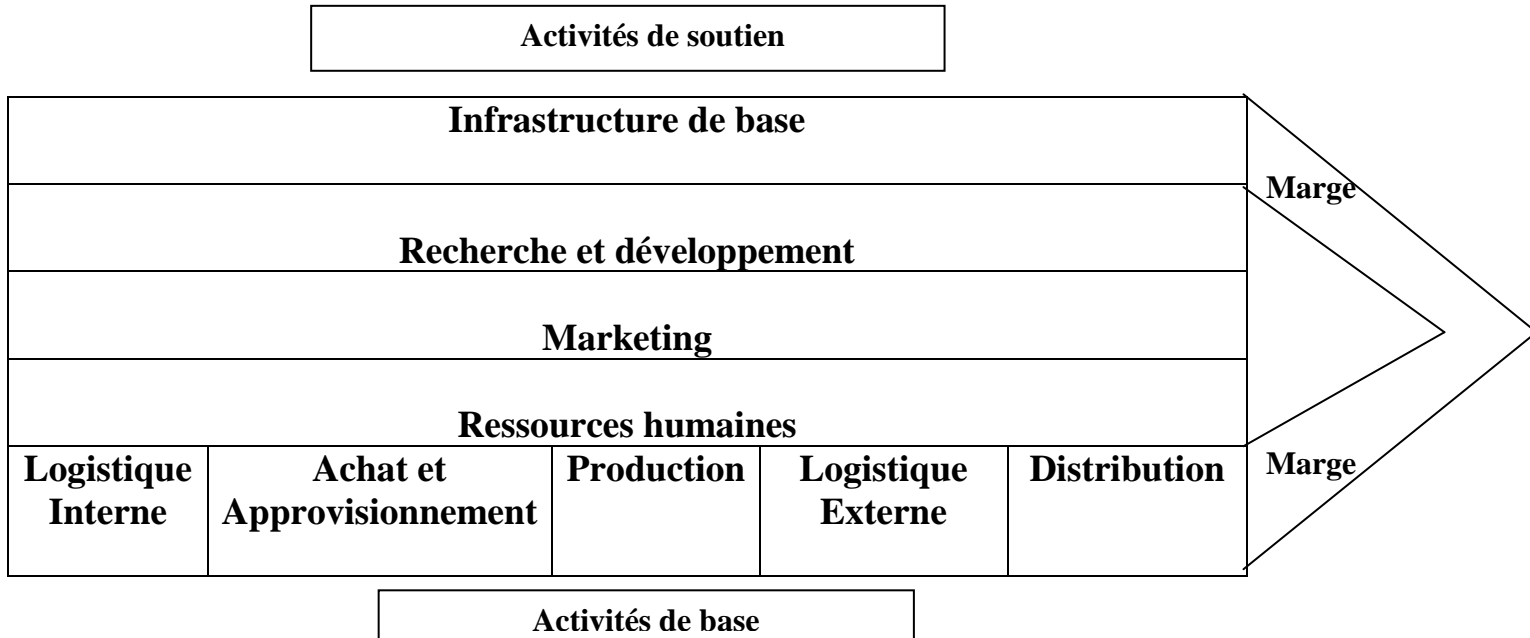
Les clients du groupe Osmose contribuent à la valeur de celle-ci par la fidélité aux produits du groupe, pour leur part, ils reçoivent des combinaisons intéressantes en termes de rapport qualité/prix.

4.6. La société (communauté locale) :

La communauté locale approvisionne le groupe Osmose en ressources humaines (main d'œuvre), et permet à l'entreprise d'assumer sa responsabilité sociale et lui donne une légitimité vis-à-vis des partenaires sociaux.

5. La chaine de valeur du groupe Osmose :

Figure n° 14 : Chaine de valeur du groupe Osmose.



Source : Elaboré par nous mêmes suite aux informations de l'entreprise.

5.1. Lecture :

La chaîne de valeur du groupe Osmose est composée de cinq fonctions de base qui sont l'achat et approvisionnement, la logistique interne, la production, la logistique externe, et la fonction commerciale, notre analyse de la chaîne de valeur du groupe osmose nous a amené à développer les constats suivants :

- Importance de la fonction production qui s'appuie sur une bonne logistique interne ;
- Importance de la fonction de distribution qui s'appuie sur une bonne logistique externe ;
- La grande place occupée par la fonction de distribution (bien que son potentiel ne soit pas exploité de manière optimale) ;
- Primordialité de la fonction achat et approvisionnement avec maîtrise des coûts et des délais.

5.2. Critique de la chaîne de valeur du groupe Osmose :

Notre analyse de la chaîne de valeur du groupe Osmose a révélé les lacunes suivantes :

- Fonction marketing et ressource humaine relativement délaissées ;

Chapitre 03 : Etude de cas du groupe Osmose

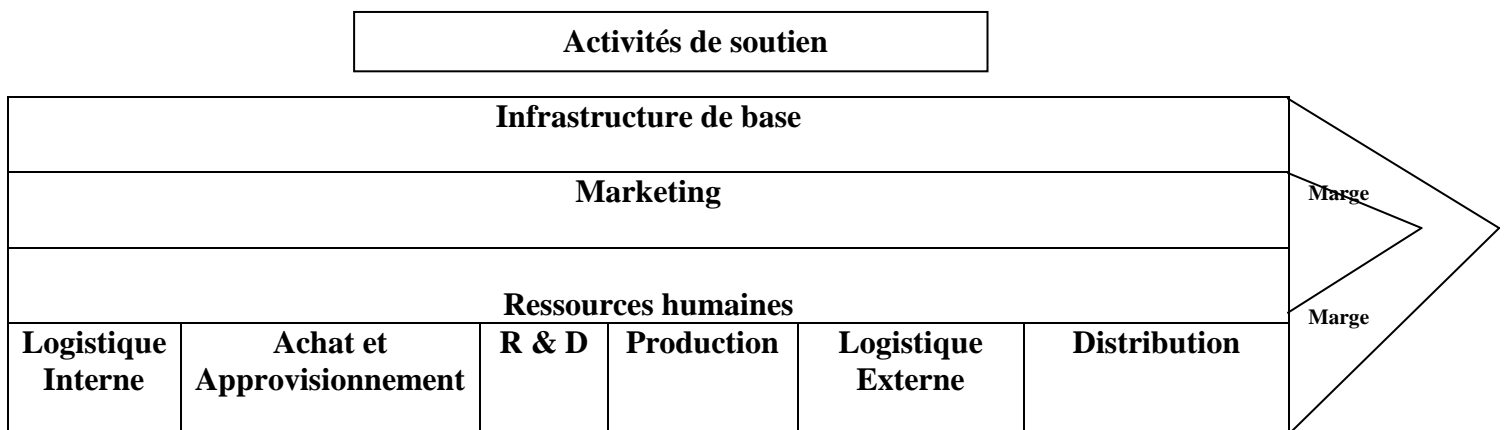
- Manque d'investissement en recherche développement malgré l'existence d'un laboratoire de recherche ;
- Potentiel de production et d'exportation non atteint.

5.3. Suggestions :

Nous pourrions suggérer au groupe de prendre en considération les préconisations suivantes :

- Accentuation de l'Investissement en recherche et développement (la fonction en question doit basculer vers la ligne des fonctions de base de la chaine de valeur d'Osmose du fait de la spécificité de l'activité et du marché en question, de ce fait, l'avantage concurrentiel dans ce secteur est axé sur la fonction recherche et développement, d'ailleurs les leaders du marchés n'épargnent aucun investissement en recherche et développement, On citera à titre d'exemple le cas d'Isis;
- Investissement en ressources humaines en s'investissant dans la formation et la motivation des salariés opérationnels et de la force de vente de l'entreprise ;
- Recherche de nouveaux marchés porteurs à l'international pour atteindre son potentiel d'exportation ;
- Développement de la fonction marketing en s'investissant dans la publicité et les moyens de la promotion de la marque et des produits du groupe ;
- Elargissement de son circuit de distribution au niveau national en envisageant l'ouverture d'entrepôts dans les wilayas les plus importantes du pays (problème de couverture géographique).

Figure n° 15 : Chaine de valeur du groupe Osmose reconfigurée.



Source : Elaboré par nous mêmes

Conclusion du cas pratique :

L'enquête de terrain que nous avons menée au niveau du groupe Osmose nous a permis de voir les applications les plus concrètes des différentes notions que nous avons vues en théorie.

Nous avons ainsi commencé la présentation de notre cas pratique en touchant un aperçu historique de l'entreprise et ses étapes d'évolution, et une illustration de son organigramme.

L'analyse des objectifs de l'entreprise et de l'ampleur de son projet nous a permis de vérifier la capacité de production de celle-ci, son effectif, ses perspectives de croissance ainsi que son impact sur son environnement externe, ainsi nous pouvons dire que son potentiel de production n'est pas encore atteint du fait d'un manque flagrant en effectifs travaillant dans la fonction de production.

Concernant le volet exportations et sa relation avec la croissance de l'entreprise, nous pouvons affirmer l'insignifiance de ce volet (exportation) en termes de contribution au chiffre d'affaire de l'entreprise, ainsi qu'à la croissance de celle-ci, à cet effet, le groupe Osmose n'exporte que vers 4 pays africains d'une manière occasionnelle et non récurrente, ainsi le développement des exportations qui pourrait être un véritable levier de croissance pour l'entreprise est plus qu'une nécessité pour celle-ci.

La valeur du groupe Osmose est donc créée des interactions de l'entreprise avec ses différentes parties prenantes à l'échelle nationale, notamment en offrant un rapport/qualité acceptable aux yeux du client bien que la position concurrentielle du groupe est à la marge des leaders du marché.

L'analyse de la chaîne de valeur de OSMOSE nous a aussi ouvert l'œil sur la négligence de certaines activités qui doivent être basiques pour l'entreprise telle que la fonction marketing, et aussi et surtout la fonction « recherche et développement » dont la maîtrise est décisive pour pouvoir évoluer dans cette industrie.

L'absence de certaines données nous a relativement pénalisés en essayant de vérifier d'une manière approfondie les différentes hypothèses que nous avons émises au départ (ce point est explicité dans la conclusion générale du mémoire).

Conclusion générale

Conclusion Générale :

Le recours aux exportations est l'une des solutions de la croissance qui repose sur l'idée qu'un accroissement de la production dans un secteur particulier génère des économies d'échelle qui abaissent les coûts de production et qui se transmettent à l'ensemble de l'économie pour donner un taux de croissance plus élevé.

Ces gains de productivité peuvent se produire au niveau des produits ou des entreprises. Vue dans cette perspective, la stimulation des exportations peut remplacer la substitution aux importations et investissements publics en tant que moteur de la croissance.

Dans le souci de rester en vie dans un environnement concurrentiel dynamique, toute entreprise est incitée à créer de la valeur pour ses parties prenantes et d'améliorer l'image de marque de son produit grâce à l'adoption d'une modalité d'exportation.

Autrement dit ses exportations peuvent être créatrices de valeur et appréhendées par certaines entreprises Algériennes notamment les Petites et Moyennes Entreprises comme une audience mettant en avant la valeur utilitaire et mettant en exergue la croissance des ventes nationales.

Toutefois l'attitude du consommateur est influencée par les exportations, on notera encore que les entreprises exportatrices génèrent des valeurs financières par leur croissance externe, cependant le chiffre d'affaire réalisé par les exportations sera considéré comme une valeur à partager proportionnellement pour les parties prenantes dans les différentes entreprises.

En effet il existe une valeur créée pour les clients, pour les dirigeants, pour les employés et pour les actionnaires, ces derniers ne pouvant profiter de la valeur des actions que par la cotation en bourse.

Néanmoins la difficulté réside dans le contexte où en Algérie, la thématique de création de valeur financière pour l'actionnaire reste embryonnaire voire quasiment inexistante. En effet, la bourse d'Alger est léthargique et n'arrive même pas à assurer sa mission primaire, en l'occurrence le financement de l'économie. Cette dernière est principalement assurée par les systèmes bancaires et les entreprises algériennes sont très réticentes quant à ouvrir leur capital pour financer leur croissance. D'autre part, les entreprises cotées sont très peu nombreuses et le volume des transactions est tel qu'il ne garantit pas la liquidité des titres qui remet complètement à plat le principe de primauté de l'actionnaire.

Par déduction, le cas abordé dans ce thème confirme l'hypothèse de la contribution des exportations à la croissance du groupe Osmose. A contrario on ne peut confirmer l'hypothèse de création de valeur que dans un aspect de croissance marketing, et il s'avère que l'entreprise étudiée dans notre cas n'est pas cotée en bourse et ne s'apprête pas à y rentrer et préfère se contenter d'essayer de survivre à travers un retour sur investissements hors bourse.

Bibliographie

Bibliographie

1. ABDELLATIF M et JEAN MEANS C, « Le choix des modes d'entrée capitalisation des PME sur les marchés étrangers : exploration de déterminants potentiels », 15^{ème} Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique, Nantes, 7-8-9 juin 2011.
2. ALLALI B, « Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadienne du secteur agroalimentaire », thèse doctorat soutenue à HEC Montréal, Mars 2003, P36.
3. Amelon J-L et Cardebat J-M «Les nouveaux défis de l'internationalisation: Quel développement international pour les entreprises après la crise ». De Boeck, 2010 ;
4. Anton. Importation. Exportation des bestiaux et des blés (Proudhon, Propriété, 1840, p. 286).Maison d'exportation (Roger Martin du Gard., Confiance africaine. 1931;
5. Buigues P-A et Lacoste D, « stratégies d'internationalisation des entreprises : menaces et opportunités» De Boeck, 2011 ;
6. CROUE C, «Marketing international», 4^{ème} édition, De Boeck, 2003 ;
7. G.Chareaux, P. Desbrières «Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale», Revue finance- Contrôle- Stratégie, n°2, juin 1998 ;
8. G. Yahchouchi, « Valeur ajouté par les parties prenantes et création de valeur de l'entreprise», Revue des sciences de gestion, N°224-225, 2007.
9. JANSSEN F, « entreprendre : une introduction à l'entrepreneuriat», De Boeck Supérieur, 2009, P208.
10. LEVRATTO N, « Les PME : définition, rôle économique et politique publique», De Boeck, 2009, P119.
11. PANTIN F, «Le rôle des compétences de l'équipe dirigeante au sein du processus d'internationalisation : étude d'une moyenne entreprise française» 7^{ème} congrès francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier, octobre 2004.
12. ST-PIERE J et AL, « Le rôle des TIC sur le degré d'exportations des PME : une étude exploratoire », 8^{ème} congrès international Francophone en Entrepreneuriat et PME, haute école de gestion (HEG) Fribourg Suisse, 25, 26, 27 octobre 2006.
13. R.C Hine : « Le régionalisme et l'intégration de l'économie mondiale» in problèmes économiques N° 2 415-2416 du 15 au 22 Mars 1995. p63.
14. C. Hoareau, R.Teller, « Création de valeur et management de l'entreprise», éd Vuibert, Paris, 2001, P44
15. C.HOARAU (Analyse et évaluation financière des entreprises et des groupes) éd Vuibert, paris, P17
16. M. Albouy (décisions financières et création de valeur), éd Economie, Paris, 3003, P45.
17. G.Denglos « Le modelé de création de valeur », Revue Des Sciences De Gestion, N°213, 2005, P43-60.

18. F. Pierre, F. Besançon, «Valorisation d'entreprise», Ed. D'Organisation, Paris, 2004, P.279.
19. C. Hoarau, «Analyse et évaluation financière des et des groupes», éd Vuibert, Paris, 2008. P217

Webiographie :

1. Institut national de la statistique et des études économiques .France lien : <https://www.insee.fr>;
2. Bourbon et Hanson : des entreprises spécialisé dans les services maritimes au secteur pétrolier coté en bourse.
3. Laghzaoui S, « Internationalisation des PME : Pour une relecture en terme de ressources et compétences» 8ème congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 25, 26,27 octobre 2006, Haute école de gestion (HEG) Fribourg Suisse.

Listes de tableaux et figures

Liste des tableaux	Désignation	Pages
Tableau n°1	Les différents types d'accords régionaux	p 08
Tableau n° 2	La contribution des parties prenantes à la création de valeur	p 43
Tableau n°3	Création de valeur pour l'actionnaire par mode de création de valeur (TSR annuels moyennisés sur 5 ans) - Benchmarks typiques	p 58
Tableau n°4	Exemples d'entreprises par mode de création de valeur (TSR annuels moyennisés) - Benchmarks typiques	p 59
Tableau n° 05	Potentiel de production du complexe	p 71
Tableau n° 06	Comparaison des prix entre des produits de même branche d'activité	p 76
Tableau n° 07	Les variables concurrentiels du groupe	p 77
Tableau n°08	Les forces et faiblesses marketing du groupe Osmose	p 78
Tableau n° 09	Fiche des matières premières importées par OSMOSE	p 81
Tableau n°10	taux de croissance du chiffre du chiffre d'affaire du groupe Osmose vis à vis de l'année 2013	p 84

Liste des figures	Désignation	Pages
Figure n°01	Le cycle de vie du produit	p16
Figure n°02	la matrice BCG	p17
Figure n°03	Schéma de Mickael Porter dans un environnement national donné	p17
Figure n°04	La création de valeur pour le client	p 37
Figure n°05	Les mécanismes de perception de la valeur	p 38
Figure n°06	La droite de valeur	p 50
Figure n°07	Méthode d'évaluation du Marakon Associate	p 51
Figure n°08	Le modèle de Fruhan-McKinsey	p 52
Figure n°09	Analyse statistique des variables liées à la création de valeur	p 62
Figure n°10	La matrice de croissance de A. T. Kearney	p 63
Figure n°11	La matrice de croissance de McKinsey	p 63
Figure n°12	Organigramme du groupe Osmose	p 68
Figure n°13	répartition des salariés du groupe Osmose	P 71
Figure n°14	Chaine de valeur du groupe Osmose	p 89
Figure n° 15	Chaine de valeur du groupe Osmose reconfigurée	p 90

Annexes

Annexe n°1 : les récents accords régionaux pour chaque continent :

Sigle/intitulé	Type d'accord	Pays concernés	Buts généraux
OCDE, organisation de coopération et de développement économique	Coopération économique	Une trentaine de membre, pays développés	Crée à l'origine pour répartir les aides du plan Marshall entre les pays européens, cette institution est devenue un lieu d'échange d'information en vue d'un meilleur développement
OAS, Organisation of American States	Cooperation économique principalement	Tous les pays du continent américain	Cooperation politico économique au sens très large, dont le but est une entre aide dans tous les domaines
APEC, Asia-Pacific Economic Corporation	Cooperation économique	Plus de vingt membres sur les bords du pacifique	Institutionnaliser certaines fonctions notamment sur le droit d'établissement
ASEAN, association of southeast Asian nation	Cooperation économique	Une dizaine de membres de pays asiatiques	Offer une assistance dans les sujets d'intérêt commun comme l'économie, le social , le technique ou le culturel
FTAA, free trade area of America	Zone de libre échange	Tous les pays du continent américain	Créer une zone de libre échange entre tous les pays de l'OAS au terme de la premiere decennia du XXI siècle.
AELE, association européenne de libre échange	Zone de libre échange	Islande , Norvège, Suisse et Lichtenstein	Au depart , zone de libre échange fondée en réplique de la communauté économique Européenne , cette association s'est fondue dans l'espace économique européen à l'exception de la suisse .
MERCOSUR, Mercado Comun del Sur	Union douanière	Argentine, Brésil ,Paraguay, Uruguay	Cette union douanier voudrait se transformer à l'avenir en marché commun
NAFTA, North American free trade agreement	Zone de libre échange	Etats Unis , Canada , Mexique	Accroitre les possibilites d'investissement, protéger la propriété industrielle.
Union Européenne	Union	27 états	Union douanière et

	douanière, union économique et monétaire	européens	quinze de ses pays membres ont renforcé leur coopération au sein d'une union économique et monétaire, la zone euro dote d'une monnaie unique l'euro
Zone arabe de libre échange	Zone de libre échange	19 pays arabes	Hasse de taux de croissance dans les pays arabes et amélioration des conditions de vie des ressortissants arabes.

Source : J. Paveau, F.Duphil (sous la direction de) :«Exporter : pratique du commerce international »Ed Foucher, Vanves 2007.

Annexe n°02 : La communication selon le type de produits et services exportés

<i>Type de biens ou service</i>	Bien de consommation	Bien d'équipement ou Service
Objectif	Promouvoir le produit	Promouvoir le savoir-faire
Cible	Cibles larges : toutes les techniques de communication sont utilisables	Cibles étroites : communication directement orientée vers les professionnels du secteur. Médias grand public inutiles
Type de Communication	<ul style="list-style-type: none"> • Communication Produit : communication objective sur les performances du produit, le " plus " produit 	<ul style="list-style-type: none"> • Communication Institutionnelle centrée sur l'entreprise plutôt que sur les produits et qui s'adresse à la collectivité.

<p>Communication de Marque : communication symbolique construite à partir du positionnement du produit qui s'adresse à l'individu</p>	<p>Thèmes développés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - activités de l'entreprise - performances - recherche - maîtrise technologique - rôle social de l'entreprise
---	--

Source : Digischool commerce (démarche d'exportation), www.marketing-etudiant.fr

Annexe n°03 : Types de perfectionnement actif

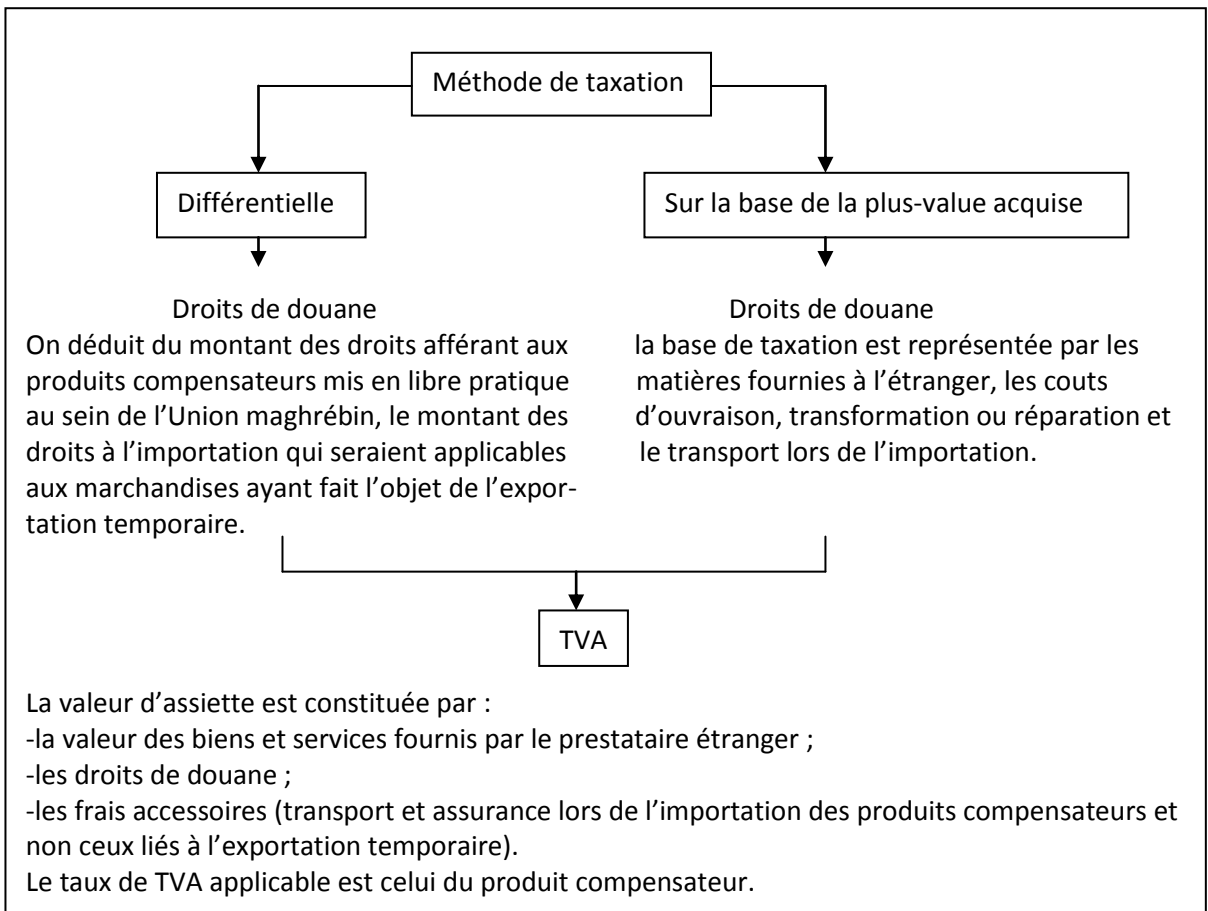
	Perfectionnement actif suspension	Perfectionnement actif rembours
Champ d'application	Tous les produits compensateurs principaux sont destinés en principe à la réexportation.	Aucune contrainte particulière affecte les produits compensateurs principaux mais les marchandises d'importation ne doivent être ni soumises à des restrictions quantitatives, ni susceptibles de bénéficier d'un régime tarifaire préférentiel dans le cadre de contingents.
Mode de compensation	<p>-compensation à l'identique, c'est-à-dire que le produit compensateur est obtenu à partir du produit importé.</p> <p>-par dérogation, compensation par équivalent lorsque le produit compensateur est fabriqué avec des marchandises équivalentes au niveau technique et en qualité commerciale aux produits importés.</p>	
Avantages	<p>-suspension des droits et taxes sur les produits importés.</p> <p>-suspension des mesures de politique commerciale à l'importation.</p> <p>-possibilité de mettre à la consommation les produits compensateurs secondaire.</p>	<p>-remboursement des droits sur les produits importés lors de l'exportation des produits compensateurs.</p> <p>-libre disposition des marchandises importées et des produits compensateurs.</p>
Contraintes	<p>-acquit à caution.</p> <p>-nécessité de stocker séparément les marchandises bénéficiant du régime de perfectionnement actif des autres marchandises ainsi que les produits compensateurs principaux.</p> <p>-paiement des droits de douane sur les marchandises importées augmentés d'un intérêt compensatoire en cas de mise à la consommation</p>	<p>-nécessité acquitter les droits et taxes lors de l'importation.</p> <p>-perte du bénéfice du remboursement des droits si les marchandises importées sont soumises à des restrictions quantitatives ou bénéficient d'un régime tarifaire préférentiel dans le cadre de contingents au moment de l'exportation des produits compensateurs.</p>

	des produits compensateurs principaux.	
--	--	--

Source : J. Paveau, F. Duphil (sous la direction de) : «*Exporter : pratique du commerce international* » Ed Foucher, Vanves 2007.

Annexe N°04 : Taxation des produits compensateurs dans le cadre d'une opération de perfectionnement passif

Taxation des produits compensateurs dans le cadre d'une opération de perfectionnement passif



Source : J. Paveau, F. Duphil (sous la direction de) : «*Exporter : pratique du commerce international* » Ed Foucher, Vanves 2007.

Annexe n°05 : Méthodes de sourcing

Les entreprises disposent de plusieurs sources d'information spécifiques à l'achat international :¹

Les annuaires professionnels : ils répertorient des entreprises par secteur d'activité et selon la localisation géographique.

www.kompass.com

www.europages.fr

www.pagesjaunes.fr/plusdeservices/annuairedumonde/index.do

Les organismes d'aide : ce sont les organisations présentées précédemment qui accompagnent les entreprises dans leur démarche à l'international en leur mettant à disposition des informations sectorielles et sur les entreprises.

www.dgtpe.fr

www.tresor.economie.gouv.fr

www.uccife.org

www.entreprises.ccip.fr

Les catalogues des salons : qui recensent les événements annuels et les entreprises exposantes ce qui pourrait intéresser les acheteurs internationaux

www.eventseye.com

www.salons-online.com

www.salonseurope.ccip.fr

www.allconferences.com

La presse professionnelle spécialisée ; peut répertorier également des salons internationaux.

Le Moci : www.lemoci.com

Classe Export : www.classe-export.com

CCI International : www.actu-cci.com

Les cabinets de renseignements commerciaux peuvent aussi fournir des informations personnalisées aux acheteurs.

C'est aujourd'hui par l'e-sourcing que les entreprises recherchent des sources d'approvisionnement. L'utilisation d'Internet permet de gagner du temps tout en optimisant les coûts.

Les plateformes électroniques constituent une des nouvelles méthodes de sourcing les plus répandues. Il s'agit d'un site internet spécialisé dans un secteur d'activité et qui va permettre une rencontre entre fournisseurs et acheteurs.

C'est par exemple le site Alibaba.com qui est une place de marché publique généraliste. Ce genre de plateforme publique regroupe tous les types de produits et est accessible aux acheteurs et fournisseurs qu'une fois les formalités d'inscription accomplies ;

En revanche, les places de marché privées regroupent-elles, un nombre limité de

¹ Rislene EL KHATTABI Romain LABARERE 2011 Anaïs LEPAGE Nawal ZERRIF, « Politique de l'offre et nouveaux marchés : COMMENT RAISONNER À L'INTERNATIONAL? », dossier pdf, pp71-75

fournisseurs sélectionnés par une seule entreprise acheteuse qui gère la plateforme. L'intérêt de ce genre de plateforme est d'augmenter la pression concurrentielle (ex : la plateforme privée de L'Oréal).

Les enchères en ligne sont aussi de plus en plus exploitées par les acheteurs internationaux. On en distingue de deux types :

Les enchères classiques où c'est le système de surenchère qui domine où les acheteurs enchérissent. Ce système est peu adapté au commerce international ;

Les enchères inversées : ce sont là les fournisseurs qui vont proposer leur meilleur prix en « sous-enchérissant » sur une durée limitée.

Source : Rislene EL KHATTABI Romain LABARERE 2011 Anaïs LEPAGE Nawal ZERRIF, « Politique de l'offre et nouveaux marchés : COMMENT RAISONNER À L'INTERNATIONAL? »

Annexe n 06 : Méthodes intégrant les facteurs de création de valeur.

Cette technique repose sur la formule de la croissance perpétuelle du cash-flow disponible, mais exprimée cette fois en termes de facteurs de création de valeur, soit :

$$VT_t = \frac{NOPAT_{t+1} \times (1 - \frac{g}{R\acute{O}C})}{CMPC - g}$$

Cette technique donne le même résultat que la précédente car les dénominateurs sont identiques et le numérateur exprime le FTD².

Une fois déterminée la valeur totale de l'entreprise, on retranche de cette dernière la valeur de marché des dettes financière pour enfin aboutir à la valeur de marché des fonds propres (FP). Enfin, on pourra déterminer la création de valeur actionnariale (CVA) comme suit :

$$CVA = FP_t - FP_{t-1}$$

Ce modèle pose l'hypothèse qu'il n'y a pas eu d'augmentation de capital, seul le revenu généré par l'exploitation est réinvesti.

² Pour la démonstration de l'équivalence des deux équations, voir J.Caby. G.Hirigoyen, Op. Cit, P177.

1. Le CFROI (Cash flow Return On Investment)

Indicateur proposé par le cabinet *Holt Value Associates*, le CFROI est équivalent au taux de rendement interne d'un investissement. Cette équivalence est possible si l'on considère l'entreprise comme un seul projet d'investissement. Dans ce cas, le CFROI exprime le rapport entre l'ensemble des cash-flow d'exploitation actualisés au coût du capital et la valeur brute des actifs économiques ayant permis de générer des dits cash-flows.

$$CFROI = \frac{\sum_{t=1}^n FTDt \times (1+CMPC)^{-t}}{AEB}$$

Avec :

AEB : actifs économiques bruts mesurés par la valeur des capitaux investis majorés des dotations aux amortissements.

La comparaison du CFROI au coût moyen pondéré du capital (CMPC) permet d'estimer la création ou la destruction de valeur. La multiplication de l'écart par les capitaux engagés (ou actifs économiques bruts) fournit une estimation directe de la rente économique (Re) :

$$Re = (CFROI - CMPC) * AEB$$

2. Le modèle TSR (Total shareholder Return) :

Le taux de rentabilité pour l'actionnaire (*Total Shareholder Return*), développé par le *Boston Consulting Group*, est utilisé pour mesurer la création de valeur d'un point de vue externe, celui de l'actionnaire. Il est défini comme le taux de rentabilité interne d'un placement dans lequel l'investissement est l'achat d'une action et le flux de revenus positifs qui est constitué des dividendes perçus durant la période étudiée. De plus, on a le prix de revente de l'action en fin de période. La création de valeur actionnariale dépend selon ce modèle de l'évolution des cours et de la valeur capitalisée des dividendes. Plus formellement en écrira sur une période d'un an :

$$TSR = \frac{(P1 - P0) + D1}{P0}$$

- **P0** : le cours de souscription de l'action ;
- **P1** : le prix de l'action en fin d'année ;
- **D1** : le dividende versé majoré de l'avoir fiscal.

Le TSR représente *ex ante* le taux de rentabilité espéré par l'actionnaire et *ex post*, la rentabilité de l'investissement hors inflation. Il est possible de comparer la rentabilité obtenue par l'actionnaire au coût du capital (CMPC).

- **TSR - CMPC < 0**, l'entreprise détruit de la valeur ;

- **TSR -CMPC > 0**, l'entreprise crée de la valeur ;
- **TSR -CMPC = 0**, ce qui est généré par l'exploitation est juste suffisant pour faire face au coût de financement des projets de l'entreprise.

Le *Wall Street Journal* publie le TSR sur 1,5 et 10 ans pour les entreprises cotées. Ce rendement (ou rentabilité) mesuré en pourcentage peut être comparé directement avec d'autres titres de placement et avec les TSR des entreprises du même secteur ou avec un benchmark comme le S&P500³. Si la performance relative est positive, on conclue que les marchés financiers ont répondu favorablement aux décisions prises par le management durant l'année et que par conséquent, il y a eu création de valeur.

ANNEXE N 07 : quelques documents utiles pour l'exportation

IMPORTATEUR				
ADRESSE				
<u>FACTURE PRO FORMA N° 00/17</u>				
Réf	Désignation	Quantité	Pu (EURO)	Montant (EURO)
			€	€
TOTAL				€
Arrêté la présente facture pro forma à la somme de :€ Modalité de paiement : Embarquement : Port D'ALGER <div style="text-align: right; margin-right: 100px;"><u>Nos références bancaires :</u></div> <u>Coordonnées bancaire de l'exportateur</u> <div style="text-align: right; margin-right: 100px;"><u>Relevé d'identité bancaire :</u></div> <u>De l'exportateur</u>				

IMPORTATEUR				
ADRESSE				
Facture commerciale N° 00/EX2010 suivant Le N° 00/17 de la facture pro forma				
Réf	Désignation	Quantité	Pu (EURO)	Montant (EURO)
			€	€
TOTAL				€
<u>Conditions de livraison :</u> poids Net			= 00 Kg	
Total FOB			= 00.00€	
Fret			= 00.00€	
Total CFR			= 00.00€	

Note de poids

DESTINATAIRE

L'importateur

Produits :

Nombre (unitaire)	Poids NET (Kg)	Poids BRUT (Kg)
TOTAL		

Source : document interne de l'entreprise

Annexe 08 : fiche technique du produit Genial

La saleté

Avec une lessive ordinaire, vous n'obtenez pas une propreté totale

La force

Avec sa composition aux grains colorés, Genial main élimine toutes les tâches

La propreté

Ainsi avec Genial main, vous obtenez une propreté d'un éclat époustouffant

- 1 Pour 5 kg de linge = 10 litres d'eau
- 2 Mettre 300 ml de lessive **Genial Main**
- 3 Séparer le linge blanc de la couleur
- 4 Bien dissoudre la lessive afin d'obtenir le maximum de mousse
- 5 Tremper le linge et laisser s'imprégner pendant 1 heure
- 6 Frotter le linge légèrement pendant quelques minutes
- 7 Rincer le linge déjà lavé à l'eau claire

Composition:

Tensio actifs-anionique et non-ionique, phosphate, sels minéraux, azurant optique, enzymes et parfum.

RECOMMANDATIONS DE DOSAGE

1 dose = 300 ml

LAVAGE EN MACHINE

► DOSAGE POUR UNE MACHINE AUTOMATIQUE DE 4 A 5 KG DE LINGE

LINGE PEU SALE

1

LINGE MOYENNEMENT SALE

1.5

LINGE TRÈS SALE

2

Source : document interne de l'entreprise OSMOSE

Annexe 09 : quelques gammes du produit



Source : document interne du groupe Osmose

Le guide d'entretien :

1. Quel est le métier principal de l'entreprise ?
2. L'entreprise Osmose est elle exportatrice ?
3. Quelle est la nature du statut de l'entreprise Osmose ?
4. Quelle est la vocation de l'entreprise ?
5. Comment est-il réparti l'organigramme de l'entreprise ?
6. Quelle est nombre d'effectif employé au niveau de l'entreprise Osmose ?
7. Sur quels critères est basée la responsabilité sociale de l'entreprise ?
8. Sur quelle base l'entreprise osmose crée de la valeur ?
9. Comment contribuent vos exportations a crée de la valeur ?
10. Êtes-vous compétitifs au niveau national ?
11. Quel est le pourcentage de part de marché détenu par l'entreprise Osmose au niveau national ?
12. Établissez-vous des actions promotionnelles sur votre produit ?
13. La distribution du produit est elle garantie par l'entreprise Osmose ?
14. Quelles sont les différents pays auxquels l'entreprise Osmose exporte ?
15. Sur quelle base est fondée la chaine de valeur de votre entreprise ?
16. Quel est le pourcentage du chiffre d'affaire réalisé par vous exportations par rapport au chiffre d'affaire global de l'entreprise ?
17. Sur quels critères est adapté le produit exporté de l'entreprise Osmose ?
18. Établissez-vous un diagnostic concurrentiel au niveau national et/ou au niveau international
19. Sur quels critères repose l'approvisionnement de l'entreprise ? quels sont le différents pays auxquels s'adresse l'entreprise Osmose lors de son approvisionnement ?
20. Quels sont les types de valeur crée par le groupe Osmose et quelle sont les méthodes utiliser afin de crée le type voulue au niveau du groupe Osmose ?

Table des matières :

Remerciement

Dédicaces

Sommaire

Introduction générale.....p01

Chapitre 01 : Le processus d'exportation et la croissance économique.....p03

Section 01 : Eléments de bases et transformations historique sur l'exportation.....p03

- 1 Quelques définitions.....p04
 - 1.1. Définition (1).....p04
 - 1.2. Définition (2).....p04
- 2 Les questions à se poser avant d'exporterp05
 - 2.1. Sur l'exportation.....p05
 - 2.2. Sur le statut de l'entreprise.....p05
 - 2.3. Sur le numéro EQRI.....p05
 - 2.4. Sur l'exportation hors TVA.....p05
 - 2.5. Sur l'espace tarifaire d'une marchandise.....p05
 - 2.6. Sur l'origine de la marchandise.....p06
 - 2.7. Sur le choix des incoterms.....p06
 - 2.8. Sur le dédouanement des marchandisesp06
 - 2.9. Sur les droit de douane applicable.....p06
 - 2.10. Sur l'obligation d'déclarative lors.....p06
- 3 Le développement du commercep06
 - 3.1. Le commerce mondial de 21ieme siècle.....p07
 - 3.2. La monté des accords de commerce régionaux.....p07
- 4 Les théories d'internationalisation et les déterminants d'exportationp08
 - 4.1. Les théories de bases.....p08
 - 4.2. Les facteurs qui affectent les décisions d'exporter chez les PME.....p11

Section 02 : L'approche stratégique de l'exportation.....p14

1. Diagnostic export.....p14
 - 1.1. Phase de diagnostic.....p14
 - 1.2. Dédution de la stratégie à mettre en place.....p14
 - 1.3. Le diagnostic interne à l'entreprise.....p14
 - 1.4. Le diagnostic externe à l'entreprise.....p15
2. La démarche d'exportation.....p18
 - 2.1. Définition d'une stratégie à l'export.....p18
 - 2.2. L'étude de marché.....p20
3. Le mix marketing à l'international.....p23
 - 3.1. Le produit à l'international.....p23

3.2. Le prix à l'international.....	p24
3.3. La communication à l'international.....	p25
3.4. La distribution à l'international.....	p26
Section 03 : Les régimes de compétitivité des exportations et leurs conséquences sur la croissance	p27
1. Les régimes douaniers rénovant la compétitivité.....	p27
1.1. L'admission temporaire.....	p27
1.2. La transformation sous douane.....	p28
1.3. Les régimes de perfectionnements.....	p28
2. Le sourcing international	p30
2.1. Méthodes de sourcing.....	p30
2.2. Choix des fournisseurs potentiels.....	p30
2.3. Evaluation des fournisseurs sélectionnés.....	p31
Chapitre 02 : La création de valeur approches et calculs.....	p34
Section 01 : La création de valeur concepts et fondements.....	p34
1. Définition de la valeur.....	p34
1.1. Définition économique de la valeur.....	p34
1.2. Définition financière de la valeur.....	p35
1.3. La valeur pour l'actionnaire.....	p36
1.4. La valeur marketing.....	p36
2. Les leviers de création de valeur.....	p40
2.1. Accroître les bénéfices perçus.....	p40
2.2. Réduire les coûts perçus.....	p40
2.3. Accroître les bénéfices perçus et réduire les coûts perçus.....	p41
2.4. La formulation de la proposition de la valeur.....	p42
2.5. La proposition de la valeur doit générer de la valeur économique pour l'entreprise.....	p42
3. Définition de la création de valeur.....	p42
3.1. Parties prenantes et création de valeur.....	p43
3.2. Valeur ajoutée par les parties prenantes(VAP).....	p43
Section 02 : Mesures et calculs de la valeur.....	p45
1. Définition de la rentabilité.....	p45
1.1. La rentabilité financière.....	p46
1.2. La rentabilité économique.....	p47
2. Les modèles stratégiques.....	p48
2.1. L'approche par la droite de la valeur.....	p48
2.2. Les modèles dérivés.....	p51
3. Les modèles financier.....	p52
3.1. Le d'ode de la stratégie de valeur de McKinsey.....	p52

3.2. Le modèle EVA/MVA.....	p54
Section 03 : De la croissance à la création de valeur.....	p56
1. Les sources de création de valeur.....	p56
1.1. La croissance profitable ou rentable.....	p56
1.2. La consolidation et la réalisation des synergies.....	p57
1.3. Les rendements.....	p59
1.4. La gestion d'actifs cycliques.....	p59
1.5. La gestion d'actif du portefeuille d'activité.....	p60
2. La mise en relation entre croissance et création de valeur pour l'actionnaire à travers les différents auteurs	p61
Chapitre 03 : Etude de cas du groupe Osmose.....	p65
Section 01 : Présentation du groupe Osmose.....	p66
1 Présentation de l'entreprise.....	p67
1.1. Organisation.....	p67
1.2. Historique.....	p69
2 Objectifs et consistance du projet.....	p69
2.1. Objectifs.....	p69
2.2. Consistance du projet.....	p70
2.3. Capacité du complexe.....	p70
2.4. Présentation des types de produits et du processus de distribution.....	p72
2.5. Les actions promotionnelles effectuées par l'entreprise durant la dernière année.....	p73
3 Impact du projet.....	p73
Section 02 : L'approche exportation au niveau du groupe Osmose.....	p74
1 La compétitivité nationale.....	p75
1.1. Approche comparative.....	p75
1.2. La politique marketing du groupe Osmose.....	p77
1.3. Degrés des forces et faiblesses de l'entreprise.....	p78
1.4. Les avantages concurrentiels de l'entreprise.....	p79
2 Le diagnostic à l'exportation du groupe Osmose.....	p79
2.1. L'opération d'exportation chez Osmose.....	p80
2.2. L'objectif de l'entreprise visé par les exportations.....	p82
2.3. Les avantages réaliser par les exportations.....	p82
2.4. La base de la concurrence vers les pays d'Afrique.....	p83
3 Les types de contrat d'export pour le groupe.....	p83
3.1. Le départ usine (exwork).....	p83
3.2. Le FOB (free on board).....	p83
3.3. Le CFR (coût et fret).....	p83
4 La contribution de l'exportation à la création de valeur.....	p83

5	Perspectives et critiques.....	p84
5.1.	L'exportation à part entière ou contrôlée.....	p84
5.2.	L'exportation sous traitée	p85
5.3.	L'exportation concertée (hybride).....	p85
Section 03 : La création de valeur chez Osmose.....		p85
1	Analyse de la valeur.....	p85
2	Le manque de maîtrise.....	p86
3	Un statut de groupe peu opportun.....	p86
4	Création de valeur et parties prenante du groupe Osmose.....	p87
4.1.	Les actionnaires.....	p88
4.2.	Les cadres dirigeants.....	p88
4.3.	Les salariés.....	p88
4.4.	Les fournisseurs.....	p88
4.5.	Les clients.....	p88
4.6.	La société.....	p88
5	La chaîne de valeur du groupe Osmose.....	p89
5.1.	Lecture.....	p89
5.2.	Critique de la chaîne de valeur du groupe.....	p89
Conclusion générale.....		p92

Bibliographie

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des annexes

Table de matières