

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION.**

Département des Sciences Commerciales

**Mémoire de fin de Cycle
Pour l'obtention du diplôme de Master en Science Commerciale**

Option : Finance et commerce international

Thème

*La stratégie de l'entreprise à l'international
Cas des exportations de SPA, générale emballage*

Réalisé par :

DJENKAL DYHIA

Encadreur :

M^{me} : RAHMANI .LILA

Promotion 2013-2014



Dédicaces

Avant propos,

Je tiens à remercier Dieu, qui illumine ma route à chaque lever, qui me guide sur le droit chemin, qui approfondit et renforce ma foi et, qui a fait de moi ce que je suis, par Bismi Allah EL Rahmane EL Rahim!

Je dédie ce travail à :

A ceux qui nous ont tout donné sans rien en retour

A ceux qui nous ont encouragés et soutenues dans les moments les plus difficiles

Et ceux à qui nous devons tant.

A MES PARENTS ADORABLES

Aucune dédicace ne saurait exprimer mon grand amour, mon estime, ma reconnaissance et ma profonde affection. Je ne saurais vous remercier pour tout ce que vous avez fait pour moi, et ce que vous faites jusqu'à présent. Que Dieu vous garde et vous accorde longue vie.

A mes frère Jugurta et Amazigh

A ma sœur Tina sans oublier Rayane bien sûr

Et surtout a mon très chéré mari MOKRANE et sa famille

Ghania et sa sœur Atika

A toute ma famille DJENKAL

A tous mes Amis sur Tout

Chahara, Sabrina , Kaïssa, Wardia , Kami , Bina, Malkfir,

A toute la promotion (2013-2014)

DYHIA

REMERCIEMENTS :

Au terme de ce modeste travail, je présente mes vifs remerciements à MADAME RAHMANI LILA, qui a assuré mon encadrement depuis le début du stage jusqu'à son achèvement, et à tous ces collègues.

Je remercie également monsieur :

YAHIAOUI : pour m'avoir autorisé à effectuer mon stage pratique au sein de leur direction « Général Emballage », et surtout monsieur BAOUZ MADJID

Enfin je veux remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'aboutissement de ce travail.

Listes des figures et tableaux

Figure n°1 : Le processus d'internationalisation.....	18
Figure n°2 : Répartition sectorielle des PME/PMI(2009).....	48
Figure n°3 : Evolution des effectifs des travailleurs de G.E,de l'année 2002-2013.....	66
Figure n°4 : Evolution de la production en tonne pour la période de 2006 à 2013.....	71
Figure n°5 :L'évolution de chiffre d'affaires de l'entreprise G.E 2008-2013.....	73
Figure n°6 : Evolution du nombre de clients étrangers de l'entreprise G.E, pour la période 2008-2013.....	81
Figure n°7 : Evolution du chiffre d'affaires à l'export pour la période 2008-2013.....	82
Tableau n°1 : Evolution des PME/PMI de 2003 à 2010.....	47
Tableau n°2 : Principaux HH exportés 2010-2011.....	52
Tableau n°3 : Evolution des exportations des PME 2001-2011.....	53
Tableau n°4 : Données globales du commerce extérieur en Algérie.....	54
Tableau n°5 :L'évolution des effectifs des travailleurs de G.E, de l'année 2002-2013.....	65
Tableau n°6 : Evolution de la production de l'entreprise G.E à partir 2006-2013 en tonne de papier.....	71
Tableau n°7 : Evolution de chiffre d'affaires de l'entreprise G.E ,pour la période de 2008-2013 en DA.....	72
Tableau n°8 : Les investissements de l'entreprise G.E pour la période 2013 à 2014 en DA....	79
Tableau n°9 : Evolution du nombre de clients étrangers de G.E, de 2008 à 2014.....	80
Tableau n°10 : Evolution du chiffre d'affaires à l'export pour la période de 2008-2013 en euro.....	81
Tableau n°11 : Indicateur de l'effort à l'exportation de G.E pour la période 2008-2013.....	83

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

Dédicaces

Listes des Figures et des tableaux

Introduction générale	01
Chapitre I : Les stratégies d'entreprise et la stratégie d'exportation	03
Introduction	03
Section1 : La stratégie d'entreprise	04
Section2 : La stratégie de l'exportation	23
Conclusion.....	28
Chapitre II : Le développement des exportations et la promotion des exportations	30
Introduction.....	30
Section1 : Le développement des exportations	31
Section2 : La promotion des exportations	37
Conclusion.....	43
Chapitre III : L'entreprise algérienne et l'exportation	44
Introduction.....	44
Section 1 : Etats des lieux des PME et leur rôle dans l'économie	45
Section2 : Les PME et les exportations en Algérie	51

Conclusion.....	57
Chapitre IV: La stratégie de « SPA » Général Emballage à l'international.....	59
Introduction.....	59
Section1 : Présentation de général emballage.....	60
Section2 : Analyse de l'activité d'exportation de Général Emballage.....	75
Conclusion.....	91
Conclusion générale.....	93

Liste des abréviations

Bibliographie

Table des matières

Annexes

Introduction générale

Actuellement, les organisations économiques sont en concurrence rude voire intense en Algérie, la privatisation et l'introduction des entreprises étrangères a accru cette course économique, De ce point de vue les entreprises locales doivent mener une politique économique efficace. Ainsi, pour les PME qui sont jeunes ou récentes telle que notre entreprise d'étude qui est « **général emballage** », leur préoccupation majeure est de se faire une place dans un marché à concurrentiel intense au premier lieu et dominer le marché local à moyen terme.

Le marché de l'Emballage est dominé essentiellement par deux entreprises privées essentiellement « Maghreb Emballage » et « Général Emballage » qui détiennent à elles seules environ 54% du marché du carton ondulé, « Tonic industrie » avec 16% de part de marché , vient en troisième position « papcas et sacar » , viennent en dernier position avec des parts très réduites ne dépassant pas les 4% du marché total national.¹

En effet, General Emballage prend désormais le marché national après le vide laissé par le déchu, « Tonic Emballage », Cette entreprise couvre ainsi 80% du marché national en matière de besoin de papier et de carton, mais elle voit également au-delà des frontières algériennes, actuellement, 4% de ses ventes sont réalisées à l'étranger, principalement en Tunisie².

Après avoir passé ces épreuves avec succès au niveau national, général emballage se trouve être l'exemple type d'une entreprise ambitieuse qui a pour objectif à moyen et long terme de se positionner sur les marchés internationaux à travers les exportations, seulement la décision d'exportation n'est pas facile pour les entreprises algériennes.

En effet, en dehors de l'objectif commercial de rentabilité visé, exporter signifie s'internationaliser, En d'autre terme, il s'agit de diffuser l'image de l'entreprise à l'international et de faire face à une concurrence mondiale. L'entreprise doit établir une stratégie de commercialisation à l'international afin d'appréhender le marché étranger avec un minimum de risque.

Notre travail porte sur ce thème qui s'intitule « la stratégie d'entreprise à l'international », il consiste à répondre à la question suivante : « **Est-ce-que la stratégie de l'entreprise Général Emballages est efficace à l'international ?** ». C'est la problématique à

¹ Document interne de l'entreprise

² Document interne de l'entreprise

laquelle nous souhaitons apporter des éléments de repense à travers la réalisation de ce mémoire.

Pour reprendre à cette problématique, il est impératif de baser notre réflexion sur les hypothèses suivantes :

- ✓ Général Emballage est –il sur la seine internationale ?
- ✓ L’entreprise développe ses capacités productives en termes de qualité et en termes de quantité ?

Nous avons présenté notre travail en quatre chapitres :

Chapitre 1 : ce chapitre sera consacré à « la stratégie d’entreprise et la stratégie d’exportation » il comportera deux sections ;

Chapitre 2 : Il sera consacré au « développement des exportations, et la promotion des exportations », il comportera deux sections ;

Chapitre 3 : ce chapitre sera consacré au « entreprises algériennes et l’exportation » ;

Chapitre 4 : ce chapitre sera réservé pour le cas pratique qui aura effectué dans la société général emballage « SPA d’AKBOU », et qui comportera deux sections.

Enfin, nous conclurons notre travail par une conclusion générale.

Chapitre I

Introduction :

La stratégie trouve ses origines dans le domaine militaire. Il vient des mots grecs : « stratos » signifie armée et « Argos » qui veut dire je conduis. Donc étymologiquement la stratégie est la conduite des armées. C'est à dire planifier la destruction de ses ennemis par un usage efficace des ressources. On retrouve cette idée dans les affaires : Empêcher de progresser ses concurrents, ce n'est plus la force physique qui fonctionne mais l'intelligence, la matière grise.

La nécessité de l'élaboration d'une stratégie pour l'entreprise, Pour qu'elle puisse faire face aux défis de son environnement (progrès technique, mondialisation, changements climatiques, problèmes d'énergie,...) et pour assurer sa survie et son développement dans un univers concurrentiel et changeant qui exige des adaptations et des innovations, l'entreprise doit disposer d'une vision stratégique et élaborer des stratégies en conformité avec son activité et ses ressources.¹

De ce fait L'exportation est le fait de céder des produits ou des 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 particulièrement 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.

L'exportation est accessible à toute personne physique ou morale réalisant des opérations commerciales à titre habituel.

¹ MICHAELE .Porter SCHWAB, « Rapport sur la compétitivité globale2005 », Edition Economica, paris, 2005, p40

SECTION 1 : La stratégie de l'entreprise

Dans cette section, nous allons présenter La définition de la stratégie d'entreprise, ensuite ses objectifs, et puis les différentes stratégies, enfin ces caractéristiques.

1-1- DEFINITION DE LA STRATEGIE D'ENTREPRISE :²

La stratégie consiste à déterminer les objectifs à long terme d'une entreprise, adopter des moyens d'action et allouer des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs.

Cette définition est articulée autour de trois éléments :

- 1-La stratégie est un choix d'orientation de longue durée pour l'ensemble de l'entreprise ;
- 2-La stratégie fixe le système d'objectifs de l'entreprise pour une durée plus ou moins longue ;
- 3-La stratégie fixe les moyens alloués pour atteindre les objectifs définis.

Les objectifs sont fixés en fonction des finalités de l'entreprise :

1-2- NOTION DE FINALITE³

1-2-1- Définition

C'est un but durable, avec une échéance imprécise, que poursuit une entreprise.

Les finalités répondent à des questions du type « que voulons nous devenir ? ».

La finalité a deux fonctions : contribuer à la cohésion de l'entreprise et orienter les décisions stratégiques.

1-2- 2- Types de finalités

a) Finalités économiques :

- ✓ La production et la distribution des biens ou des services ;
- ✓ La recherche du profit maximal ;
- ✓ La survie : rechercher la pérennité ;
- ✓ La croissance ;
- ✓ L'indépendance ;
- ✓ Etc.

b) Finalités sociales

² Les stratégies d'entreprise, la documentation française, cahier français n°275, Mars-Avril1996,p60

³ MICHAELE E, op.cit ,p. 37.

- ✓ Le prestige des dirigeants ;
- ✓ Epanouissement du personnel ; réaliser les aspirations du personnel (formation, promotion,...).

c) Finalités sociétales

- ✓ Protection de l'environnement ;
- ✓ La création des emplois ;
- ✓ La contribution au développement du pays ;
- ✓ Le financement d'œuvres collectives ;
- ✓ Etre une entreprise citoyenne : participer à la satisfaction de l'intérêt général.

1-3- LES OBJECTIFS D'UNE STRATEGIE⁴

A. Notion d'objectif

1. Définition : C'est un but concret et accessible que l'on recherche à atteindre dans un délai déterminé. Il peut être quantitatif (atteindre 10% de parts de marché dans trois ans) ou qualitatif (améliorer l'image de l'entreprise).

2. Lien entre finalité et objectif : La finalité est un but durable et général qu'il faut concrétiser dans des objectifs pour faire fonctionner l'entreprise. L'objectif permet donc de réaliser la finalité.

3. Diversification de détermination des objectifs

Objectifs stratégiques (long terme) : fixés au niveau de l'administration générale ;

Objectifs tactiques (moyen terme) : fixés au niveau des services fonctionnels ;

Objectifs opérationnels (court terme) : fixés au niveau des centres opératoires.

B. Types d'objectifs

1. Objectifs économiques

Objectifs pour assurer la rentabilité : L'entreprise cherche à obtenir la plus grande rentabilité des capitaux investis. C'est l'objectif économique par excellence. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise est amenée à fixer des objectifs intermédiaires qui contribuent à la réalisation de l'objectif principal (la réduction des coûts, la flexibilité, la recherches des synergies) ;

⁴ MICHAELE E .Porter.op,cit.,p.45-50

Objectifs pour assurer la survie : Pour assurer sa survie et donc sa pérennité, l'entreprise doit fixer des objectifs de solvabilité, d'autonomie financière, chercher l'innovation, chercher de nouveaux marchés.

2. Objectifs non économiques

- ✓ Chercher la notoriété, la renommée ;
- ✓ Objectifs de formation, motivation des hommes pour réaliser la finalité de l'épanouissement du personnel ;
- ✓ Objectifs pour développer le mécénat, résister à la délocalisation afin éviter les pertes d'emplois, lutter contre la pollution par des installations appropriées. Ces objectifs répondent aux finalités sociétales.

1-4-LES DIFFERENTES STRATEGIES :⁵

A / LES STRATEGIES « PRODUITS » :

1-4-1-La spécialisation : Elle consiste à approfondir ses activités autour des produits existants grâce à la maîtrise d'un savoir-faire particulier. C'est souvent la stratégie des PME.

- Avantages : ils sont liés au savoir-faire différentiel (SFD, avantage compétitif). Ils permettent de rechercher une domination par les coûts (effets d'échelle et d'expérience).
- Limites : difficultés de reconversion en cas de changement défavorable de l'environnement.

1-4-1-1- Avantages et inconvénients de la spécialisation :

La spécialisation est une façon d'obtenir une position favorable en termes de coûts et de marché. Elle permet à l'entreprise d'acquérir une taille critique, de produire à plus grande échelle et d'obtenir des coûts plus faibles que les entreprises qui ont dispersé leurs ressources entre plusieurs activités. Cette explication des avantages de la spécialisation renvoie à la logique de la courbe d'expérience qu'il faut descendre le plus rapidement possible pour s'engager dans une séquence profitable de réduction des coûts et d'augmentation des parts de marché. Cependant l'effet volume n'est pas l'unique argument d'obtention d'une forte position concurrentielle. Il compte sans doute pour des biens standardisés pour lesquels les clients ne sont pas disposés à payer un supplément de prix : dans ce cas, une logique de

⁵ DIEMER Arnaud, « économie d'entreprise », Ed, paris, 1999, p20.

spécialisation jouant sur les grandes quantités se justifie, à condition d'être à même d'obtenir les réductions de coûts des programmes de gestion et une organisation appropriée. Pour tous les autres types de produits, ceux où la conquête et la fidélisation reposent sur la fourniture d'avantages spécifiques autres que le seul prix, l'effet de volume ne peut être l'argument décisif de la spécialisation. L'augmentation de la taille peut même avoir des effets négatifs lorsqu'elle s'accompagne d'une dilution ou d'une banalisation du caractère distinctif de l'offre de l'entreprise, comme c'est le cas pour les produits de luxe. La justification de la spécialisation renvoie alors plus au développement de compétences distinctes et d'un métier particulier, qui permet de satisfaire une clientèle donnée. Au plan des inconvénients, on souligne généralement les risques que fait courir la spécialisation du fait de la dépendance de l'entreprise par rapport à un seul domaine d'activité et/ou une clientèle peu diversifiée en nombre et en caractéristiques.

1-4-2-La diversification : Elle consiste à aborder un domaine d'activités contigu ou différent de ses activités habituelles. Elle est souvent basée sur l'identification des vecteurs de croissance. Il existe plusieurs formes de diversification :

- a. **La diversification verticale (intégration) :** elle se réalise essentiellement par croissance externe. Une filière industrielle (pétrole, nucléaire, informatique, agroalimentaire, aéronautique...) représente les cas extrêmes de l'intégration.

Exemples : DANONE, TOTAL, SONY (diversifications de type contenant/contenu) ; Doméo (vente de contrats d'assurance pour les risques de la vie quotidienne) / Doméo Assistance qui assure les prestations.

Contre-exemples : Air France / Airbus ; France Télécom / Alcatel ; EDF / AREVA

Avantages : s'assurer de sources d'approvisionnement (amont) ou de débouchés (aval).
Maîtrise des frais fixes.

Limites : exige la maîtrise de métiers différents (du secteur primaire au secteur tertiaire).

- b. **La diversification horizontale,** à partir de la clientèle existante (nouveaux produits mais clients ou missions actuels).

Exemple : Rossignol (cas d'école) mais c'est aussi souvent le fondement des synergies rencontrées dans les pôles de compétitivité (exemple : la porcelaine de Limoges : de la céramique de table à la céramique professionnelle, prothèses, etc.)

Avantages : Meilleure répartition des risques. Synergie commerciale (stratégie de marque)

Limites : exige la maîtrise de métiers différents sauf en cas de lien technologique entre les différentes activités (fibre de carbone pour Rossignol)

c. La diversification concentrique :

Nouveaux produits + nouveaux clients = nouveaux marchés.

Exemple : Singer vers l'électroménager.

d. La diversification conglomerale : tous azimuts par le biais d'OPA et d'OPE. C'est une approche purement financière (Holding = société de participation financière). Recherche de maximisation du bénéfice par action.

Exemples : Bouygues, Vivendi

1-4-3-La différenciation : Elle consiste à offrir un produit ressenti différent voire unique par le consommateur. Elle peut porter sur le produit mais aussi sur la marque, l'emballage, la publicité, l'image de marque.

Elle caractérise souvent les entreprises leaders considérées comme les benchmarks sur les marchés : exemple de SWATCH ou de HARIBO).

Elle vise à créer un marché captif. Lien avec le cycle de vie : c'est une stratégie souvent imposée par les marchés et développée en phase de maturité (réponse à la demande de nouveauté).

Exemples en marketing industriel : différents modèles de voitures ou de machines-outils.

a. La différenciation des produits : La différenciation est une politique de l'entreprise qui consiste à singulariser ses produits pour les distinguer de ceux des concurrents.

Elle permet :

- d'orienter l'achat du consommateur vers les produits de l'entreprise grâce à leur image de marque ou à leurs caractères spécifiques.
- d'inciter le consommateur à acheter des biens en leur conférant des attraits particuliers que ne possèdent pas ceux des concurrents.
- de réduire la concurrence en supprimant la possibilité de comparaison directe entre les divers produits présents sur le marché. Comme les produits ne sont plus identiques sur le marché, leurs prix ne sont plus directement comparables. La comparaison doit désormais se faire sur la base d'un rapport «qualité-prix » difficile à établir car la

qualité est une notion souvent subjective, et rarement quantifiable. La différenciation permet ainsi de réduire la concurrence par les prix.

- de conférer à l'entreprise un pouvoir de monopole puisqu'elle est la seule à produire le bien différencié. La différenciation transforme la concurrence parfaite en concurrence monopolistique et permet de pratiquer des prix plus élevés. Par concurrence monopolistique, on entend structure de marché dans laquelle chaque offreur dispose d'un produit particulier, non directement comparable avec ceux des autres entreprises. Il existe un grand nombre de facteurs de différenciation utilisables seuls ou de façon conjointe par l'entreprise.

L'entreprise peut agir :

- Sur la marque (idée de confiance et de sécurité pour le consommateur. Celui-ci associe généralement un produit de marque avec un prix élevé).
- Sur les caractéristiques techniques du produit : fiabilité, durée de vie, sécurité, poids...
- Sur son mode de conditionnement (le packaging)...
- Sur l'ensemble des services qui sont associés au produit lors de la vente ou après la vente : crédit, garantie, transport, délais de livraison,
- Sur les actions commerciales que le vendeur peut lancer. La publicité d'accompagnement dont l'une des fonctions est précisément de différencier le produit de l'entreprise.

b. La gamme de produits : Le développement d'une entreprise se réalise généralement par la constitution d'une gamme de produits complémentaires. La constitution d'une gamme est difficile car les produits doivent être complémentaires et ne pas se substituer les uns aux autres : il faut que l'adjonction d'un produit à la gamme augmente la demande et n'entraîne pas seulement un déplacement de cette dernière vers le nouveau produit au détriment des anciens.

La gamme peut être plus ou moins étendue selon les ressources de l'entreprise et ses choix de marché : exemple : Renault a constitué une gamme complète alors que BMW ne produit que des automobiles se situant en haut de gamme. La notion de gamme serait ici à rapprocher de la notion de spécialisation. Chaque forme de spécialisation a ses avantages selon que l'on s'adresse à un marché étroit ou large. Ainsi la spécialisation en bas de gamme permet de bénéficier principalement de deux avantages : les économies d'échelle liées aux longues séries et un volume de ventes important. La spécialisation en haut de gamme se

justifie par une faible élasticité de la demande par rapport au prix, ce qui permet de réaliser des marges unitaires élevées.

L'évolution de la gamme de produits peut se réaliser dans plusieurs directions :

→ l'approfondissement de la gamme consiste à ajouter des modèles intermédiaires pour combler les trous de la gamme existante (exemple de l'adjonction par Citroën de la XANTIA et de la SAXO à sa gamme).

Cette stratégie permet de couvrir plus largement le marché en s'adressant à de nouveaux segments et de fidéliser la clientèle dont les besoins évoluent en leur proposant des produits adaptés.

→ l'extension de la gamme consiste à la prolonger soit vers le haut (exemple de la Safrane de Renault) ou vers le bas (exemple de la KA de Ford).

→ la contraction de la gamme consiste à réduire la variété des produits offerts, ce qui permet d'alléger les stocks, d'abaisser les coûts et de simplifier les programmes de production et de livraison.

→ la diversification de la gamme consiste à ajouter des produits de nature différente à la gamme actuelle mais répondant aux mêmes usages. La diversification de la gamme est souvent une exigence en raison des évolutions techniques ou des goûts (exemple de l'adjonction par Meccano de jouets en plastique à la gamme traditionnelle de jouets métalliques). La gamme comprend un nombre limité de produits différents, chaque article correspondant à un segment de marché. Sans modifier sa gamme, une entreprise peut chercher à tenir compte des différences dans les besoins de chaque utilisateur, à l'intérieur d'un segment de marché.

Elle définit alors une politique de personnalisation de ses produits. La personnalisation se réalise selon diverses techniques :

- la multiplication des options que peut demander un client (politique des constructeurs automobiles).
- la modularité de la gamme, le consommateur peut constituer lui-même le produit système qu'il achète (exemple des chaînes Hi-fi, d'une cuisine...) en choisissant les produits à assembler.
- la flexibilité de la production permettant une production sur mesure

- la fabrication mixte qui consiste à réaliser une production en série dont la finition est ensuite réalisée individuellement sur commande (exemple des canapés à plusieurs tissus et coloris).

c. La segmentation de la clientèle :

Lorsque la taille est suffisante, une entreprise s'adresse à une clientèle variée. L'hétérogénéité de la demande fait que l'entreprise a souvent intérêt à diviser son marché en plusieurs segments de marché homogènes de manière à pratiquer une politique de discrimination par les prix. La discrimination par les prix consiste à vendre des biens à des prix différents à différents consommateurs. Pour chaque segment de marché identifié, l'entreprise veille à ce que des différences dans le produit, dans la marque, dans les réseaux de distribution, dans les services (les utilisateurs n'achètent pas les biens pour eux mêmes mais pour les services qu'ils rendent, et chaque segment de marché à des exigences spécifiques) ou dans la communication publicitaire, se traduisent par des différences de prix. Si les grandes entreprises couvrent généralement les divers segments du marché, les PME quant à elles, croissent dans le cadre d'une stratégie de segment en se spécialisant. Elles exploitent alors des interstices de marché, pour un produit très différencié de celui de ses concurrents, en s'adressant à un unique segment de clientèle. On désigne sous le nom de niche cette spécialisation étroite et portante sur le produit et la clientèle.

En conclusion, on peut dire que les stratégies de différenciation de l'entreprise, qu'elles portent sur ses produits ou sur sa clientèle, sous les différentes formes analysées (gamme, segmentation), permettent à l'entreprise d'élargir ses marchés, d'accroître ses parts de marché et d'améliorer sa rentabilité, ce qui lui fournit les moyens financiers de sa croissance future.

B) LES STRATÉGIES « MARCHÉS » :

1-Stratégie de pénétration : Elle est fondée sur le développement d'une gamme de produits (largeur, profondeur et longueur d'une gamme : exemple de l'automobile) et sur une politique de prix concurrentiels.

2-Stratégie d'écémage : Elle est fondée sur la recherche d'une image de marque (produits de luxe, politique de prix élevés, marchés ciblés).

3-Stratégies locales : Elles sont fondées sur la spécificité d'une zone de chalandise, d'un terroir.

Exemples : l'artisanat...

4-Stratégies nationales : Cas des enseignes nationales de la grande distribution, par exemple.

5-Stratégies internationales : Dans un nombre croissant de secteurs, l'environnement de l'entreprise doit s'adapter dans une perspective internationale. La chute des coûts de transactions liée au Libre Echange, l'agressivité des concurrents ne se limitant plus à leur marché national, la constitution d'espaces économiques tels que l'Union Européenne ou l'Accord de Libre Echange Nord Américain (ALENA) ont conduit à une augmentation rapide des échanges, donc de la concurrence internationale. Qu'elle souhaite ou non se développer vers l'étranger, l'entreprise va devoir prendre en considération l'international dans la définition de sa stratégie, et cela quelle que soit sa taille. Internationaliser ses activités constitue une rupture dans le processus de développement d'une entreprise. Confrontée à de nouvelles pratiques, à des cadres légaux différents, à l'instabilité des taux de change, l'entreprise va devoir mobiliser des ressources nouvelles et expérimenter des solutions différentes, bref mettre en œuvre un processus d'apprentissage coûteux en ressources, et non sans risques.

Nombre d'entreprises se recentrent d'ailleurs sur leur marché national après une expérience malheureuse à l'étranger.

5-1-Les déterminants de la stratégie internationale de l'entreprise

Les stratégies internationales sont arrêtées ou révisées, sous la double influence de facteurs d'environnement, externes à l'entreprise, et de facteurs internes. Ces stratégies permettent de définir les orientations prises par les dirigeants en direction des marchés étrangers (choix des marchés, choix des produits, et des modalités d'exploitation de ces marchés) compte tenu des compétences et des moyens nécessairement limités que peut mobiliser l'entreprise.

a) Les facteurs externes :

L'environnement de l'entreprise a évolué rapidement sous la pression de tendances lourdes que sont la chute des coûts de transport et la libéralisation continue des échanges (sous l'impulsion du GATT et de l'OMC). Fortement exposées à la concurrence internationale, tant en provenance des pays industrialisés que de pays à faibles coûts de main d'œuvre. Les entreprises ont dû faire face simultanément à des concurrents bénéficiant d'avantages concurrentiels très différents :

- hauts niveaux technologiques pour les uns.
- faibles coûts de production pour les autres, voire combinaison de ces deux avantages pour certains pays en voie d'industrialisation rapide tels que la Corée du Sud, Singapour ou Taiwan.

- **les besoins des consommateurs.**
- **Les coûts :** Des coûts de transport élevés pour certains types de produits, (agroalimentaire frais ou surgelé, gaz industriels, ciment), conduisant à rapprocher physiquement la production de la demande.

Les entreprises qui s'internationalisent ne peuvent alors aisément dégager des économies d'échelle en concentrant la production sur un nombre réduit.

- **La préférence nationale :** Freiner la pénétration du marché par les produits importés , il s'agira par exemple de mesures protectionnistes visant à protéger l'industrie nationale, (droits de douane élevés, quotas), ou de normes spécifiques visant à protéger l'utilisation du produit, pour une industrie donnée.
- **La concurrence :** La concurrence joue un rôle essentiel. Lorsqu'une entreprise internationalise son activité, notamment lorsqu'elle parvient à dégager des économies d'échelle, l'interdépendance entre les marchés s'accroît, et ses concurrents vont devoir réagir.

b) Les facteurs internes :

La stratégie constitue une réponse de l'entreprise aux pressions constatées ou anticipées de l'environnement. La nature des réponses dépend donc, pour un environnement donné, de deux types de facteurs propres à l'entreprise.

- **La perception de l'environnement :** Concernant la perception de l'environnement, les dirigeants sont plus ou moins sensibles à sa dimension internationale. Par formation ou par expérience, certains dirigeants ont une approche systématiquement internationale des problèmes, alors que d'autres occultent cette dimension qui s'impose à eux. D'autres encore privilégient certaines zones qu'ils connaissent mieux alors que les enjeux sont peut être ailleurs dans leur domaine d'activité. Nombre d'entreprises se trouvent en difficultés, après une période de prospérité, parce que leurs dirigeants n'ont pas perçu suffisamment tôt tel ou tel mouvement stratégique de certains concurrents, notamment lorsqu'il s'agit de concurrents étrangers.
- **Les ressources de l'entreprise :** Le processus de changement organisationnel qu'implique l'orientation internationale est difficile à mettre en œuvre. L'entreprise qui débute à l'export devra former certains salariés à la logistique internationale. Elle devra mobiliser son personnel de façon à ce que les clients étrangers, qui génèrent en un premier temps, beaucoup de problèmes mais relativement peu de chiffre d'affaire, ne soient pas mis en attente, priorité étant accordée aux clients traditionnels. Il faudra

sans doute adapter les structures, créer un service export, voire une division internationale. Sous-estimer l'ampleur du changement à promouvoir est fréquemment une cause d'échec. Prendre la mesure des changements requis conduit au contraire à engager les moyens nécessaires. Ainsi le choix des modalités d'implantation à l'étranger dépend largement des moyens dont l'entreprise dispose. Créer une filiale de commercialisation, permet de mieux maîtriser les opérations que de céder une licence ou recourir à un importateur, mais suppose un investissement financier et humain conséquent.

Les contraintes internes peuvent apparaître plus lourdes encore lorsque l'entreprise se développe à l'international par croissance externe. La volonté d'intégrer les ensembles rachetés conduit souvent à redéfinir le partage des activités, à fermer certains sites et réduire les effectifs (restructuration), ce qui ne se fait ni rapidement, ni sans coûts. Dans le même ordre d'idées, une entreprise peut ressentir le besoin de délocaliser une partie de sa production vers des pays à coûts plus faibles, notamment salariaux, et avoir des difficultés pour le faire si cela doit conduire à des réductions d'effectifs dans ses unités actuelles.

C) LES STRATÉGIES COMPORTEMENTALES:

1-Stratégie défensive (suiweuse) : consiste à s'adapter à l'environnement et à la dynamique des marchés.

2-Stratégie offensive (meneuse) : créer et gérer le changement en anticipant sur les évolutions par l'innovation et une attitude volontariste.

3-Stratégie de croissance interne ou organique⁶ : exemples d'ADECO à ses débuts ou encore d'Hermès qui privilégie la création de valeur au volume.

D) Les stratégies inter-entreprises :

Les stratégies d'alliances entre les entreprises sont multiples et offrent des visages très différents selon leurs formes juridiques ou les objectifs qu'elles cherchent à atteindre. Mettre en commun des ressources pour obtenir un effet de taille, partager des savoirs, ou des risques technologiques, valoriser des complémentarités, s'allier pour éviter de se faire concurrence, conquérir de nouveaux marchés... sont autant de justifications apportées aux alliances actuelles qui se développent entre un nombre croissant d'entreprises. Les stratégies inter-entreprises peuvent avoir pour objectif de former de nouvelles entités par la réunion de firmes existantes : c'est le processus d'internalisation et l'on parle de stratégies d'intégration. Les entreprises peuvent également décider de s'associer dans des activités de partenariat tout

⁶ A ne pas confondre avec la croissance intensive (gains de productivité) et extensive (augmentation des capacités de production)

en restant indépendantes, c'est une relation d'externalisation et l'on parle de stratégies d'impartition.

1- Les stratégies d'impartition

Deux ou plusieurs entreprises peuvent, tout en demeurant juridiquement autonomes, s'associer en vue d'atteindre trois objectifs principaux :

- réaliser des actions communes,
- se spécialiser dans certaines activités,
- entreprendre une nouvelle activité.

Les accords inter-entreprises, les Groupements d'Intérêt Economiques (GIE), les filiales constituent les principales modalités d'association de firmes complémentaires ou concurrentes.

a. Les accords inter-entreprises :

Le partenariat inter-entreprises est fondé sur des contrats à moyen terme fixant les modalités dans le cadre desquelles s'effectuent un grand nombre de transactions successives. L'accord constitue donc un cadre permanent pour la réalisation d'actions conjointes : ainsi Moulinex.

Les formes que peuvent prendre ces accords sont très diverse :

- **La sous-traitance :** La sous-traitance est définie « comme la délégation de services ou de fabrications de composants de produits ». Il s'agit d'une extériorisation d'une partie des activités nécessaires au cycle d'exploitation d'une entreprise. Au lieu de fabriquer elle-même certains composants, produits ou sous-ensembles dont elle a besoin, une firme appelée donneur d'ordres peut en confier la réalisation à une autre entreprise qualifiée de sous-traitant. Pour le sous-traitant, la coopération le dispense de certaines tâches d'études et de conception réalisées par le donneur d'ordres dans ses propres services. En revanche, elle est source de vulnérabilité en raison du faible nombre de clients du sous-traitant et de son étroite spécialisation. Le donneur d'ordres peut avoir recours à deux types de sous-traitance : la sous-traitance de spécialité (il bénéficie de la compétence et de l'avance technique d'entreprises spécialisées) et la sous-traitance de capacité (il joue sur la flexibilité de l'entreprise afin de faire face aux variations de la demande et de réduire les coûts fixes).
- **La concession :** La concession est un contrat par lequel une entreprise appelée concédant s'engage à approvisionner son concessionnaire en produits de sa marque et à lui apporter une assistance technique (formation, fourniture de logiciels...) en

contrepartie des obligations souscrites par le concessionnaire (respecter des quotas de vente, assurer le service après vente, participer aux actions promotionnelles, se conformer au cahier des charges). Généralement, la concession confère un monopole géographique au concessionnaire qui est le seul représentant de l'entreprise dans une zone délimitée par le concédant. La concession est un procédé très employé pour constituer un réseau de distribution homogène, pratiquant une politique commune, bien que les divers distributeurs soient juridiquement indépendants.

- **La franchise :** La franchise est un contrat liant durablement un franchiseur à des franchisés. Le franchiseur fournit les approvisionnements, la marque, réalise les actions commerciales (publicité, promotion) et procure une assistance (formation, conseils, installations) à ses franchisés en échange d'une redevance proportionnelle aux ventes réalisées. Le franchisé apporte le capital nécessaire (financement des locaux et des installations) et son activité (exploitation commerciale). Pour le franchiseur, c'est un moyen d'accélérer la croissance de son entreprise en créant très rapidement un réseau de vente ou de prestation de services desservant la clientèle potentielle sans apport de capitaux. La franchise améliore également la rentabilité des capitaux investis grâce à l'étalement des coûts fixes sur des ventes plus importantes et aux redevances payées par les franchisés. Les franchises sont très répandues dans la grande distribution (supermarchés et hypermarchés à l'enseigne de marques diverses comme Carrefour), dans les prestations de services (chaînes de restauration, chaînes hôtelières) et dans la distribution de produits de marques dans des boutiques spécialisées (Chocolateries Leonidas, vêtement Rodier...).
- **L'externalisation :** Beaucoup d'entreprises, dans le cadre de stratégies de recentrage sur leur métier principal, tendent à abandonner à des tiers de nombreuses activités auxiliaires comme l'entretien des locaux, le gardiennage, la restauration du personnel, les traitements informatiques (on parle de sociétés d'infogérance), l'impression de leurs documents comptables et commerciaux. Il s'agit alors de stratégies d'externalisation de leurs activités annexes. Elles s'accompagnent fréquemment de délocalisation des activités confiées aux entreprises prestataires, parfois à l'étranger, et de l'utilisation de travail à distance (télétravail), l'entreprise étant reliée à ses partenaires extérieurs par des réseaux informatiques et de télécommunications.

b. Le Groupement d'Intérêt Economique (GIE) :

Le Groupement d'Intérêt Economique (GIE) résulte d'un accord par lequel deux ou plusieurs entreprises décident de rassembler des moyens dans une personne morale nouvelle, intermédiaire entre la société et l'association, en vue d'actions communes (recherche développement, fabrication, logistique, commercialisation...). C'est ainsi que les constructeurs aéronautiques européens ont créé le GIE Airbus-Industrie pour la conception, la fabrication, et la commercialisation des avions Airbus. Le GIE ne réalise pas de bénéfices, car il redistribue aux sociétés qui le constituent une quote-part de ses résultats en fonction des transactions réalisées avec chacune d'elles (Airbus Industrie reverse ses résultats à l'Aérospatiale, British Aerospace, Benz-Daimler, ...).

c. Les filiales communes :

Lorsqu'une société possède une part significative (plus de 50%) du capital d'une autre société, cette dernière constitue une filiale de la première qui porte le nom de société mère. Lorsque le capital détenu est compris entre 10 et 50%, il s'agit d'une participation. La filiale peut être utilisée par des entreprises désireuses de réaliser en commun certaines activités. Elles créent une filiale commune au capital de laquelle chacune des deux sociétés mères souscrit pour partie, souvent à parts égales (filiale 50% - 50%). Elles apportent les actifs nécessaires (matériels), les techniques (brevets) et le personnel de direction et d'encadrement. Les filiales communes sont courantes dans les branches nécessitant la réunion de connaissances spécialisées complémentaires et dans lesquelles les innovations techniques sont fréquentes : automobile, électronique, chimie, pharmacie...

1-5- Le processus d'internationalisation

On distingue fréquemment quatre phases dans le processus de développement international des entreprises. L'approche purement nationale, la pénétration des marchés étrangers, l'intégration régionale et la globalisation.

En phase 1 : approche purement nationale

L'entreprise se limite au marché national, voire à un marché local. Il peut s'agir d'une stratégie délibérée, même en réaction à la pression de la concurrence des étrangers. Les dirigeants peuvent considérer que l'entreprise n'a pas les moyens de se développer à l'international. Plutôt que de disperser des ressources limitées, elle doit les concentrer sur son marché traditionnel. Une telle stratégie n'est valable que si l'entreprise bénéficie d'atouts spécifiques pour mieux servir ses clients (exemple des services de proximité). L'entreprise qui se limite au marché national, doit adopter une stratégie de différenciation par rapport à ses concurrents, nationaux ou étrangers qui cherchent à dégager des économies d'échelle par

l'internationalisation, ou doit se positionner sur une niche particulière, pour laquelle la taille ne constitue pas un avantage décisif. Ses efforts seront pourtant tôt ou tard contrariés par ses concurrents internationaux qui parviendront au bout du compte à la fois à baisser leurs prix et à élargir leur gamme.

En phase 2 : pénétration des marchés étranger

L'entreprise s'efforce de prendre des parts de marché à l'étranger en recourant à différentes modalités (cession de licence, recours à un importateur...). A ce stade, chaque marché est considéré séparément et la difficulté de prendre pied sur un marché conduit à adapter le plus souvent la politique commerciale aux exigences locales.

Cette phase permet à l'entreprise de valoriser son savoir-faire sur de nouveaux marchés, de dégager des économies de croissance (meilleure exploitation des capacités de production existantes) ou des économies d'échelle (liées à l'extension de ces capacités). L'entreprise prend en outre position sur les marchés traditionnels de ses concurrents les plus menaçants, ce qui lui permet d'exercer à leur encontre une menace crédible s'ils devenaient agressifs sur son propre marché.

En phase 3 : intégration régionale

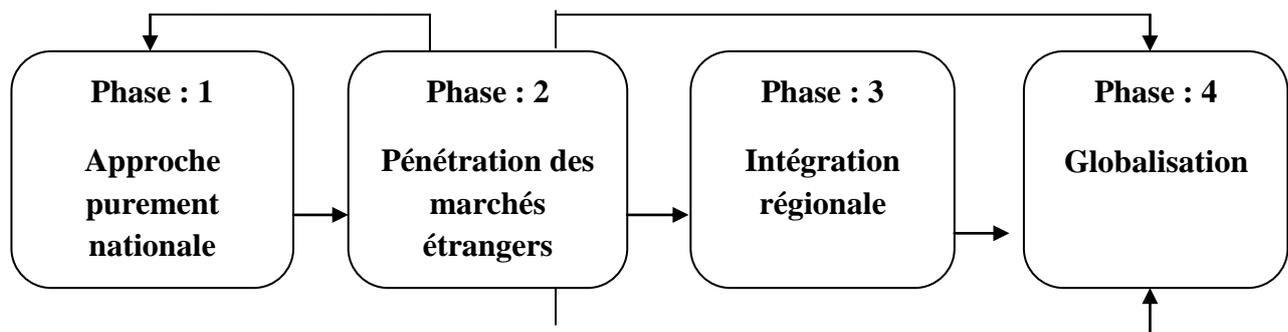
Est consacrée à l'intégration régionale. Il s'agit d'approcher cette région comme un marché unifié, et non comme un ensemble de marchés séparés aux besoins spécifiques. Les stratégies d'intégration régionale ont été favorisées par la constitution de blocs régionaux favorisant la libre circulation des marchandises.

En phase 4 : globalisation

L'entreprise approche le marché mondial comme un marché unifié, de façon à engager de nouvelles économies d'échelle.

Elle vendra dans le monde entier des produits banalisés, limitant autant que possible l'adaptation locale (exemple : le coca), l'entreprise passe de la phase 2 à la phase 4 sans passer par la phase

Figure N°1 : Le processus de l'internationalisation



Source : Document interne de l'entreprise

1-6- Stratégie de l'entreprise et motivations de développement des exportations :⁷

De nombreux facteurs peuvent inciter ou pousser l'entreprise à se lancer à l'international, cela est d'autant plus vrai que la concurrence devient de plus en plus accrue. Les développements qui suivent se veulent de rappeler les principales motivations des entreprises en matière d'exportation, placée au cœur de leur stratégie de développement.

1-6-1- Vers la recherche de relais de croissance

L'étroitesse du marché national ou sa saturation, en d'autres termes la dimension réduite du marché intérieur incite est l'un des facteurs qui incitent l'entreprise à rechercher d'autres marchés; qui vont ainsi constituer des relais de croissance. En effet, l'exacerbation de la concurrence sur le marché domestique et son taux de croissance faible sont ainsi à l'origine de la recherche de nouveaux marchés et donc de nouveaux débouchés pour l'entreprise.

D'après La théorie du cycle de vie de produit . L'analyse de VERNON repose à l'origine sur l'existence des coûts de production et de niveaux distincts de revenus entre les pays. L'idée est de montrer que l'entreprise qui innove possède un avantage technologique qu'elle valorise d'abord sur son marché puis sur le marché étranger en exportant ses produits. En suite, pour prolonger son avantage elle peut directement produire à l'étranger.

Il a de ce point de vue là articulé le leadership technologique le cycle de vie de produit et la forme de l'internationalisation de l'entreprise.

A cet égard, le cycle de vie de produit nous permet d'exposer les différentes stratégies qui peuvent être adoptées par l'entreprise durant chacune des phases du cycle.

Nous nous intéressons à la phase de maturité, car elle est considérée comme phase du développement de l'exportation. En effet, dans cette phase, l'entreprise voit la concurrence s'intensifier. L'intensification de la concurrence est déterminée par le nombre de concurrents et la part de marché que ces derniers détiennent.

L'accroissement des quantités produites et la baisse des prix de vente incitent l'entreprise à prolonger son avantage compétitif, en exportant son produit sur les marchés étrangers. En outre l'exportation permet de rallonger la durée de vie de produit étant donné que les stades de développement, et les structures économiques diffèrent d'un pays à l'autre.

Les éléments précédents montrent donc que la phase de maturité est conçue comme une phase favorable à l'exportation

⁷ Les stratégies d'entreprise, op .cit , p 25-105

1-6-2- La recherche d'une meilleure répartition des risques

L'internationalisation de l'entreprise notamment à travers le développement des exportations, est une voie qui permet à l'entreprise une meilleure répartition des risques, en particulier les risques liés à l'évolution défavorable du marché intérieur. Ainsi, le ralentissement de la croissance économique dans son pays d'origine incite l'entreprise à compenser la baisse de la demande locale, en satisfaisant les commandes en provenance de l'étranger. L'exportation permet donc de répartir les risques conjoncturels.

Ainsi, pour pouvoir répartir au mieux les risques qui naissent suite à la conjoncture économique, l'entreprise peut procéder à la régulation de ses ventes par la diversification géographique, en exploitant les décalages géographiques et climatiques entre les différents pays.

1-6-3- La recherche de l'exploitation des économies d'échelle

L'économie d'échelle se réalise lorsque l'accroissement du volume de production induit la baisse des coûts unitaires moyens. En d'autres termes, le coût de revient d'un bien tend à diminuer au fur et à mesure que l'échelle de la production s'accroît. C'est d'ailleurs le principe des économies d'échelle qui justifie théoriquement l'accroissement de la taille, et plus l'entreprise est grande plus ses coûts moyens unitaires diminuent, et plus elle gagne en compétitivité. Ce qui induit de nouveaux débouchés pour l'entreprise.

1-6-4- La recherche d'une meilleure productivité

Plusieurs études et travaux empiriques ont montré la supériorité productive des entreprises exportatrices par rapport aux entreprises non exportatrices. L'explication réside dans le fait que les entreprises qui réussissent sur les marchés étrangers vont progressivement améliorer leurs performances face à la concurrence étrangère. Ainsi, au moment où la décision d'exportation est prise, les entreprises qui prennent cette décision sont en effet plus productives que les autres

En outre, les entreprises exportatrices bénéficient de gains de productivité entraînés par leur entrée sur les marchés d'exportation, une telle amélioration est d'autant plus importante que ces entreprises sont fortement impliquées sur les marchés étrangers. De plus, le processus d'exportation implique des effets d'apprentissage, ce qui permet aux entreprises impliquées dans les exportations d'obtenir un taux de croissance de la productivité plus élevé.

1-6-5- La recherche d'une meilleure profitabilité

Lorsque l'intensité concurrentielle est plus faible sur les marchés d'exportation, et forte sur le marché local l'entreprise exportatrice peut échapper à l'âpre concurrence sur son marché. De ce fait, elle aura la chance d'appliquer les prix élevés sur les nouveaux marchés et donc d'avoir un meilleur profit. Cela est d'autant vrai que les marchés visés par l'entreprise n'intéressent pas encore les entreprises concurrentes.

1-6-6- L'amélioration de la santé financière de l'entreprise

La littérature sur le lien entre exportations et santé financière a montré que les entreprises exportatrices jouissent d'une meilleure santé financière en comparaison avec les entreprises non exportatrices. En effet, la relation positive entre exportations et santé financière s'explique d'un côté par, le fait d'exporter peut améliorer l'accès aux financements externes pour une entreprise. De l'autre, le fait d'être moins contraintes dans l'accès à ces financements, peut faciliter l'entrée sur les nouveaux marchés d'exportation.

Cette relation est ainsi rapportée par l'analyse de ce que l'on appelle des « primes à l'exportation » c'est-à-dire des écarts positifs en faveur des firmes exportatrices et cela pour un certain nombre de caractéristiques : chiffre d'affaires, indices de santé financière, et salaire moyen par employé.

Il faut noter que d'autres facteurs peuvent aussi pousser les entreprises à conquérir des clients étrangers. Nous évoquons entre autres;

i. Une demande spontanée

A l'occasion d'une rencontre entre les représentants d'entreprises notamment dans le cadre de participation aux foires et salons internationaux, l'entreprise peut découvrir qu'il existe des clients intéressés par ses produits. Cette occasion doit déboucher sur une démarche plus rationnelle afin de conquérir durablement ces clients étrangers.

ii. Une production excédentaire

Dans un premier temps l'exportation peut être abordée comme moyen pour écouler un stock de produits que le marché local n'est pas en mesure d'absorber.

Cependant, cette exportation doit être conçue par l'entreprise comme premier point vers une démarche rationnelle d'une exportation régulière et durable.

iii. La motivation du dirigeant

Les caractéristiques du profil et du comportement du dirigeant de l'entreprise peuvent être propices à l'exportation. En effet, le choix d'internationalisation de l'entreprise va de pair avec la personnalité de son dirigeant. L'ouverture d'esprit de ce dernier, son goût du risque et son degré de connaissance de l'exportation sont des facteurs déterminants dans la décision de développement international de l'entreprise. Ainsi, l'intensité d'exportation, c'est-à-dire le pourcentage des exportations par rapport au chiffre d'affaires de l'entreprise, est d'autant plus élevé que la stratégie d'exportation est importante.

Cependant, quelque soit l'élément déclencheur du processus d'exportation au sein de l'entreprise, cette dernière est menée à bien maîtriser le marché local puis national avant de se risquer sur les marchés étrangers. Ainsi, ce processus d'exportation ne se fait que graduellement, notamment pour les entreprises de moyenne et petite taille (PME).

1-7-LES CARACTERISTIQUES DE LA STRATEGIE D'ENTREPRISE⁸

- Il porte sur les orientations à long terme.
- Il recherche un avantage concurrentiel, (ou avantage compétitif).
- Il définit un périmètre d'activité, c'est à dire les « métiers », de l'entreprise.
- Il porte sur la création de ressources, (produit, marchés, innovation...), en générant des « ruptures » de la vie de l'organisation.

⁸ OLIVIER Garnier, « Dictionnaire d'économie et de Science sociales », Ed, Manhè, Avril 1999, p15

Section 2 : La stratégie d'exportation

2-1. DEFINITION D'UNE STRATEGIE D'EXPORTATION⁹

La stratégie d'exportation est une initiative gouvernementale, qui consacre un processus crédible de consultations permettant ainsi de faciliter la contribution des acteurs privés au développement économique à la compétitivité, à l'international du secteur concerné.

2-1-1. stratégies d'entrée sur un marché d'exportation

Définit la façon de vendre, de livrer et de distribuer le produit dans un autre pays, lorsque une entreprise exporte un service, cette stratégie consiste à trouver des façons de conclure des marchés et de les réaliser dans un autre pays.

Les façons de vendre à des marchés étrangers, comprennent les exemples suivants :

- A. **Exportation directe** : Consiste à promouvoir, vendre, et livrer les produits directement aux clients dans le cas d'exportation de services, l'entreprise doit négocier, et établir des marchés et travailler directement avec le client c'est-à-dire pas d'intermédiaire ; ensuite elle va rentabiliser d'avantage ses investissements, établir les prix plus bas et donc être plus concurrentielle, et établir un rapport direct avec ses clients.
- B. **Exportations indirectes** : Choisir d'exporter indirectement par l'entremise d'un intermédiaire, comme une entreprise de distribution, un agent, un représentant, ou un distributeur étranger. Selon l'entente, l'intermédiaire peut faire du travail préparatoire pour l'entreprise, mais contre rémunération.

2-2-les formes particulière de l'exportation :¹⁰

L'exportation peut prendre des formes plus particulières qui permettent aux entreprises nationales de participer aux flux d'exportation vers les marchés étrangers. Il s'agit principalement de :

2-2-1- L'exportation dans le cadre de la sous- traitance internationale

La sous-traitance internationale peut être définie selon ERBER et SAYED-AHMED (2005)⁸⁸, comme l'achat de produits ou services réalisés sur mesure suite aux spécifications techniques d'un client ou d'un donneur d'ordres. Elle suppose des interactions entre l'entreprise cliente et l'entreprise qui fabrique. Cette forme particulière de participation aux échanges internationaux a longtemps été considérée comme une activité réservée aux grandes entreprises dans le but de pouvoir profiter de la flexibilité d'autres firmes pour, notamment, maintenir leurs capacités d'innovation. Toutefois, la forte pression

⁹ MALIVERNEY J , (1991), « les entreprises exportatrices », économie et statistique n°244 , p15-24

¹⁰ Idem,p74

concurrentielle de réduction de coûts et d'augmentation des spécificités des produits oblige de plus en plus les PME à recourir à cette stratégie de production. Outre les objectifs de réduction de coûts et d'accroissement de l'efficacité et de la productivité, l'entreprise peut aussi sous-traiter pour se rapprocher des marchés à l'exportation, ce qui lui permet d'accroître ses compétences en matière de gestion des activités internationales, et d'être mieux armée pour faire face à la concurrence.

2-2-2- L'exportation dans le cadre de la fabrication pour compte "FPC" ou "OEM"

(Original Equipment Manufacturer)

Responsabilités mis en œuvre par voie contractuelle. La franchise permet aussi de limiter l'investissement initial du franchiseur et d'obtenir une rentabilité élevée. Ainsi, dans ce type d'exportation, l'entreprise exportatrice bénéficie d'une pénétration rapide et plus économe des marchés étrangers, puisque chaque franchisé finance son point de vente⁹⁰. Il faut noter cependant que l'entreprise exportatrice doit mener ce type d'opération avec sérieux afin d'éviter tout échec commercial.

2-2-3- L'exportation dans le cadre des investissements directs étrangers "IDE"

Le principe de cette forme d'exportation consiste pour l'entreprise exportatrice à fabriquer un produit dont les pièces ou les composants élémentaires seront exportés depuis son pays d'origine ce qui permet à l'entreprise de s'insérer et de s'intégrer dans le réseau des entreprises étrangères qui visent le marché international voir mondial.

2-2-4-L'exportation dans le cadre de transfert de technologies

L'entreprise vend une technologie à une entreprise étrangère, cela entraîne un flux d'exportation. En effet, l'entreprise qui détient cette ressource exporte son savoir technologique sous forme de machines, équipements, services, pièces et composants.

Le principe d'une telle pratique est que, lorsque l'allocation des ressources n'est pas prioritaire pour un pays, l'entreprise peut pénétrer un marché étranger par des modalités économes en ressources. Nous évoquons à ce propos ; l'exportation dans le cadre de transfert de technologie. Ce dernier correspond à la cession de droits de propriété industrielle ou de savoir faire.

L'entreprise vend une technologie à une entreprise étrangère, cela entraîne un flux d'exportation. En effet, l'entreprise qui détient cette ressource exporte son savoir technologique sous forme de machines, équipements, services, pièces et composants.

Le transfert de technologie peut prendre deux formes :

i. La cession de brevet : transfère d'une manière irréversible la propriété d'une création technologique au concessionnaire. Il s'agit d'une vente de l'invention.

ii. La cession de licence : la licence comprend plusieurs brevets, plus un savoir-faire.

Elle consiste à octroyer à un tiers le droit d'exploiter dans les limites de temps et d'espaces définies dans le contrat, une technique et un savoir-faire protégés par des brevets, et moyennant une rémunération.

Par ailleurs, quelque soit le type ou la forme de l'exportation qu'adopte l'entreprise exportatrice, celle-ci encourt des risques dont il lui convient de porter une attention particulière, notamment lors de leurs évaluation.

2-3. LES DIFFERENTS MODES D'EXPORTATION

Il existe trois modes de pénétration de marchés étrangers, à savoir :

2-3-1-l'exportation contrôlée : Elle consiste à concéder à l'exportateur la maîtrise complète de la commercialisation et à lui faire peser l'intégralité des risques connexes. Cette alternative permet à l'entreprise exportatrice de mieux connaître le marché, de détenir des réseaux de communication à caractère stable et d'exploiter la totalité des bénéfices qui lui reviennent. Toutefois, l'exportation contrôlée génère des placements financiers de départ élevés et exige une expertise notable en matière de processus d'export.

2-3-2-l'exportation sous-traitée : Elle consiste à avoir recours aux intermédiaires (exportateurs, canaux de distribution) habilités à assurer l'introduction indirecte des entreprises exportatrices sur le marché d'export. Cette alternative se caractérise par des risques limités et des investissements réduits. Néanmoins, cette sous-traitance se distingue par une absence de la maîtrise de la politique commerciale et par un manque d'informations, aussi bien quantitatif que qualitatif.

2-3-3-l'exportation concertée : Elle consiste à former des partenariats avec d'autres sociétés de même nationalité ou de nationalités différentes. Elle permet de partager les risques, les charges, les ressources, le savoir-faire, les contacts et les activités. Toutefois, la maîtrise de la

politique commerciale demeure partielle et les risques d'entraîner des problèmes de compréhension dus aux différences culturelles et linguistiques sont élevés.

2-4-les opérations d'exportation :

2-4-1-les régimes douaniers d'exportation :

- -Exporter définitive ;
- -exportation temporaire (foires et exposition) ;
- -admission temporaire (la réexportation) ;
- -les régimes de dépôt ;
- -la procédure d'échange produite et échange technique ;
- -le troc frontalier ;

2-4-2- Les mesures incitatives à l'exportation en Algérie:

Tout exportateur de produits et services bénéficie des avantages suivants:

- a. Exonération des droits et taxes de douanes ainsi que la TVA
- b. Droit de créditer son compte devise à concurrence de 50 % des recettes réalisées en devises.
- c. Couverture du risque commercial (risque de non paiement) par des polices d'assurances à l'exportation mise en place par les compagnies nationales d'assurance.
- d. Couverture du risque politique par le trésor public au nom de l'état dans le cadre de conventions conclues avec des compagnies nationales d'assurance.
- e. Délais de paiement que les exportateurs accordent à leurs clients est dans la limite de 120 jours selon la réglementation en vigueur.

2-4-3-les Dispositions préliminaires à l'exportation:

Face aux enjeux de l'export, le dirigeant de l'entreprise doit prendre une série de disposition, il s'agit notamment:

1-De faire un diagnostic de l'entreprise, c'est un inventaire des forces qui peuvent être accordées à l'exportation, et des faiblesses qui peuvent être résolues pour exporter, afin de localiser avec certitude les points sensibles dans la production.

2-Les ressources de l'entreprise étant limitées, le choix des marchés ciblés à l'exportation est rendu nécessaire, ce qui suppose la mise en œuvre de critères de sélection (taille du marché, contraintes administratives, l'éloignement, comportement des consommateurs...)

3-Après avoir choisi son marché, une connaissance globale du marché sélectionné s'impose les techniques utilisées sont habituellement une étude documentaire, l'expérimentation, l'enquête...

2- 5. LES AVANTAGES DE L'EXPORTATION POUR UNE ENTREPRISE

- ✓ Vendre sur les marchés extérieurs peut présenter à l'entreprise de multiples intérêts.
- ✓ Augmenter le chiffre d'affaires
- ✓ Bénéficier de la croissance économique dans certaines régions du monde,
- ✓ Elargir ses débouchés en ajoutant des marchés étrangers à un marché national réduit,

Dans le cas de saisonnalité des ventes, réguler le chiffre d'affaires en profitant d'habitudes d'achat différentes.

- ✓ Accroître la rentabilité dans la mesure où vos prix à l'export permettent de dégager des marges suffisantes, les résultats bénéficiaires vont progresser.
- ✓ Gagner en notoriété
- ✓ Progresser la notoriété et le savoir-faire de l'entreprise sur le plan international,
- ✓ Mieux connaître la concurrence
- ✓ Elargir la connaissance de secteur d'activité en identifiant les concurrents étrangers,
- ✓ Développer de nouveaux arguments de vente, et cela améliore les argumentations commerciales de manière globale.
- ✓ Mieux utiliser la capacité de production : si l'entreprise ne fonctionne pas à plein et si ses équipements sont sous-utilisés, elle va pouvoir accroître sa fabrication grâce aux exportations.
- ✓ Dynamiser l'entreprise : le fait d'exporter apporte un souffle d'air nouveau au sein de l'entreprise et la sort de ses habitudes de commercialisation. Ainsi, des conséquences positives sont enregistrées dans les méthodes de travail de l'entreprise :
- ✓ Elargissement des idées et de la culture de l'entreprise,
- ✓ Modification et création de produits nouveaux spécifiques pour l'export,
- ✓ Mise en place de structures de vente à l'étranger : recrutement éventuel de personnel,

- ✓ Engagement d'investissements de prospection, de publicité spécifique, d'études de marchés,
- ✓ Nouvelle stratégie de développement.

2-6- freins à l'export :

Bien que l'exportation représente différents avantages, elle a tout de même quelques limites :

-Les sociétés exportatrices se trouvent parfois face à un problème de change. En effet, les échanges s'effectuent par le biais de différentes monnaies (euro, dollar américain, livre sterling, yen, etc.). Sachant que les taux de change sont constamment flottants, et que les prix des transactions sont souvent fixés à l'avance, la société exportatrice risque de subir une perte provoquée par la dépréciation de la monnaie du pays importateur.

-Dans le cadre des opérations d'exportation, c'est souvent l'importateur qui définit la politique commerciale. Ce qui limitera le pouvoir de l'exportateur sur le sort des ses produits et/ou services dans le pays de destination.

-En exportant ses outputs, l'exportateur sera toujours dérivé des performances du distributeur et risque de perdre en termes de marge bénéficiaire. Il peut rencontrer des difficultés de compréhension à cause des différences culturelles et linguistiques.

Conclusion

En résumé La stratégie doit permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs en termes de compétitivité et de profit. C'est une réflexion entre la relation entreprise-environnement qui implique des choix en termes d'activité et d'allocation de ressources. Ces choix sont significatifs pour l'entreprise car ils impliquent un engagement de ressources financières, matérielles et humaines qui doit être chiffrable. La stratégie traduit donc la politique d'entreprise qui rassemble les membres d'une entreprise autour d'un même projet.

Au terme de ce chapitre l'exportation est une nécessité vitale pour l'entreprise et l'état, c'est un certificat de bonne santé qui se traduit par le maintien et le développement du pays à l'étranger.

L'exportation a des règles, ou l'affiliation au régime d'exportation demande beaucoup de réflexion et exige quelques techniques capables de réussir la démarche d'exportation.

Pour bien préparer son projet et veiller à sa réussite, il faut :

- Etudier les caractéristiques du marché étranger.
- Discerner les risques liés à l'exportation.
- Déterminer les couts d'approches
- Se munir des données : ou exporter ?, comment exporter ?, quelle est la cible ?, comment s'informer sur les pays étrangers, objets d'exportation ?, avec qui travailler ?

CHAPITRE II

Introduction

A l'heure actuelle, la compétitivité internationale d'une économie est déterminée par son insertion compétitive dans les échanges internationaux. A cet égard, le rôle des pouvoirs publics n'est pas négligeable. En effet, ces derniers se trouvent dans la nécessité d'accompagner et de soutenir les entreprises nationales, source de création de la richesse nationale, dans leur démarche d'ouverture sur l'international. Aujourd'hui, attaquées sur leur marché national, les entreprises se trouvent contraintes de chercher à se tailler des places sur des marchés désormais mondialisés. C'est l'une des principales voies qui permettent à ces dernières de rester compétitives dans un contexte caractérisé par l'intensification de la concurrence.

La volonté de tirer profit des opportunités qu'offre la mondialisation des marchés et de lever les contraintes que celles-ci imposent, est pleinement affichée par les Etats notamment ces dernières décennies. Plusieurs facteurs incitent ces derniers à mettre en place des politiques de la mondialisation volontaristes permettant de soutenir les entreprises nationales afin qu'elles puissent consolider leurs positions sur les marchés étrangers.

L'objet de cette section est d'identifier les motivations des Etats dans le cadre des stratégies de promotion des exportations, ça d'une part. D'autre part, nous tenterons d'exposer les principaux facteurs qui, soit attirent les entreprises, soit ils les contraignent de tourner vers l'international.

Section1 : Le développement des exportations

Dans cette section, nous allons présenter les théories traditionnelles du commerce international, ensuite les nouvelles théories du commerce international

1-1- Le développement des exportations:

1-1-1 Les théories traditionnelles du commerce international

Traditionnellement, la théorie économique renvoie aux travaux d'Adam Smith, David Ricardo et au théorème de Heckscher – Ohlin – Samuelson (HOS) pour expliquer les avantages de la spécialisation.

1-1-1-1- La théorie des avantages d'Adam Smith

Smith (1776)¹ souligne que chaque pays a intérêt à se spécialiser dans les productions où il possède un avantage absolu en matière de productivité et à acquérir à l'étranger les produits où il est en infériorité absolue (toujours en matière de productivité). En d'autres termes, chaque pays a intérêt à se spécialiser dans le bien pour lequel il est le plus efficace, afin de pouvoir importer à un prix avantageux les biens pour lesquels il est le moins efficace.

Toutefois, la théorie de l'avantage absolu ne peut expliquer à elle seule qu'une partie du commerce international. En effet, le problème se pose lorsque des pays ne possèdent pas d'avantages absolus. D'où, la référence à la notion d'avantages comparatifs développée par David Ricardo.

1-1-1-2- La théorie des avantages comparatifs de David Ricardo

L'économiste classique David Ricardo, dans son ouvrage "Principes de l'économie politique et de l'impôt" (1817)² avance que l'échange est souhaitable même dans des situations où il n'existe pas d'avantages absolus. En s'appuyant sur un exemple numérique, David Ricardo a pris comme nations; l'Angleterre et le Portugal, et comme biens; le drap et le vin. Selon cet exemple ; avec un même nombre d'heures de travail, le Portugal produit 20 mètres de drap et 300 litres de vin tandis que l'Angleterre produit 10 mètres de drap et 100 litres de vin.

¹ MUCCHIELLI J.MAYERT, « Economie international », Edition Dolloz, 2005, p.115.

² GUILLOCHON Bernard, KAWECKI Annie, « Economie international : commerce et macroéconomie », Edition Dunod, paris, 2003, p.5.

Pour ces deux biens, le Portugal détient un avantage absolu au sens d'Adam Smith, l'Angleterre n'a donc aucun n'avantage à l'exportation. Pourtant, il serait souhaitable qu'un échange s'établisse entre ces deux pays. C'est pourquoi David Ricardo se base sur les avantages comparatifs pour que l'échange puisse être profitable pour les deux nations.

Ainsi d'après la loi des avantages comparatifs, chaque pays a intérêt à se spécialiser dans les productions où il possède la plus grande supériorité ou la moins grande infériorité.

Toutefois, cette spécialisation (sur la base des avantages comparatifs), n'est favorable que si la demande étrangère des produits nationaux est suffisante ou importante.

En plus, une telle spécialisation présente des risques notamment pour les pays en développement riches en ressources naturelles. En effet, ces pays jouissant d'un avantage comparatif en matières premières, en particulier dans le secteur énergétique font face à d'importantes difficultés. La faiblesse de la diversification des exportations conjuguées à la volatilité des cours des matières premières sont à l'origine de la fragilité de la croissance économique de ces pays. De ce point de vue, la spécialisation axée sur les ressources naturelles ne profite pas à la création des dynamiques de la croissance, puisqu'elle ne favorise pas l'orientation des ressources vers les secteurs présentant des avantages à l'exportation, et qui sont exposés à la concurrence internationale.

1-1-1-3- Le théorème HOS

Heckscher – Ohlin³ tentent de comprendre ce qui permettrait d'expliquer l'existence de coûts comparés différents. Ils admettent, contrairement à Ricardo que les techniques de production peuvent être transférées d'un pays à l'autre. Dès lors, si les coûts de production sont différents, c'est parce que les prix de facteurs y sont différents. Ainsi, dans les pays richement dotés en facteur travail, le niveau des salaires est si bas qu'il pousse les entreprises à se spécialiser dans les secteurs intensifs en mains d'œuvre. C'est ainsi qu'ils énoncent la loi des proportions des facteurs, en se fondant sur l'origine des différences de coûts. Selon ces auteurs, un pays tend à se spécialiser dans la production pour laquelle la combinaison des facteurs dont il dispose lui donne le maximum d'avantages. Chaque pays importe les biens qui incorporent des facteurs qui sont rares sur son territoire ou coûteux, et exporte les biens qui incorporent des facteurs qui sont abondants sur son territoire et donc peu coûteux.

³ GUILLOCHON Bernard, KAWECKI Annie.op.cit, p.40.

Ces travaux ont été poursuivis par Samuelson⁴ (1941, 1948, 1949), selon qui, à long terme le commerce international tend à produire une égalisation des rémunérations des facteurs.

Dès lors, les différences de coûts s'estomperont et l'incitation à échanger diminuera. Testé empiriquement par W. Leontief⁵ (1944), les enseignements du théorème H.O.S étaient en paradoxe avec le résultat statistique obtenu. En effet, Leontief a analysé le contenu en travail et en capital des exportations américaines, il est parvenu au résultat suivant :

Les Etats-Unis dotés de beaucoup de capital, mais où la main d'œuvre est relativement rare, exportent des produits intensifs en facteur travail, et qui demandent moins de capital.

L'auteur explique cette contradiction théorique par la formation et l'organisation du travail ainsi que la qualité et l'efficacité de la main d'œuvre américaine.

Ce paradoxe a mis en exergue l'importance de la qualification du capital humain dans la performance d'un pays à l'exportation.

La théorie du commerce international est aussi objet d'une autre contradiction, repérée par le développement net depuis les années 50, des échanges croisés (échanges intra-branches) de produits semblables. L'importante avancée technologique réalisée au sein d'une même branche permet aux pays de se spécialiser dans la fabrication et l'exportation des produits identiques, c'est par exemple le cas des produits d'innovation tels que les téléphones et les ordinateurs portables.

Mais c'est surtout à partir des années 1960 que de nouvelles analyses du commerce international ont été développées. Ces analyses ont été essentiellement portées sur la montée de la différenciation des produits, et sur l'intervention plus ciblée de l'Etat.

1-1-2- Les nouvelles théories du commerce international

Le renouvellement de la théorie du commerce international fait ressortir le rôle de l'avancée technologique, des économies d'échelle et de l'hétérogénéité de la demande dans les échanges commerciaux internationaux.

⁴ RAINELLIM , « le commerce international »,Edition la découverte,paris,1997,p.46.

⁵ IDEM, p ,46.

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

Cette théorie a été développée par Posner (1961)⁶ énonce que l'écart technologique entre les pays constitue le déterminant du commerce international. Ainsi, les pays en avance technologique exportent des biens intensifs en nouvelles technologies et importent des pays les moins avancés technologiquement des biens dont la production requiert des technologies banalisées. Cette théorie met donc en exergue la possibilité pour les pays en voie de développement de participer aux échanges internationaux en exportant des produits issus des technologies banalisées.

Cette analyse est ainsi complétée par la théorie du cycle de vie de produit développée par Vernon (1966)⁷ pour expliquer le développement du commerce international par la dynamique du monopole d'innovation. Il a ainsi identifié quatre phases du cycle de vie d'un produit à savoir : l'émergence, la croissance, la maturité et le déclin. A chacune de ces phases correspond une phase du commerce international. C'est dans la seconde phase que le produit est exporté. Le recours à l'exportation s'explique par les deux principales motivations suivantes :

- i) la baisse des prix de vente, conjuguée à l'effet d'imitation, entraîne l'apparition d'une demande étrangère ;
- ii) le monopole commence à être concurrencé sur son propre territoire par des imitateurs, et l'exportation permet de prolonger son avance.

1-1-2-2- La différenciation des produits: moteur des échanges internationaux

Lassudrie-Duchêne B.⁸ a introduit le concept de « demande de différence ». Selon lui, les échanges croisés bien qu'ils portent sur des produits semblables, ces derniers bénéficient d'une « qualité de différence ». En d'autres termes, la différenciation des biens permet de satisfaire une demande dite de variété. Les nombreuses variétés permettent donc aux entreprises d'élargir leur marché potentiel.

⁶ SANDRETTOR , « les analyses du commerce international », cahiers français n°315.2003 ,p.36.

⁷ SANDRETTOR, op.cit, p,37.

⁸ DUC-LOI. Phan, « les théories du commerce international : état actuel des connaissances et controverses », Revue d'économie rurale, V226-n° 226, 1995, p, 18.

C'est Chamberlin⁹ qui a introduit la notion de la concurrence monopolistique pour désigner la position du monopole vers laquelle sera poussée chaque firme. Toutefois, cette stratégie bute sur une contrainte importante liée à la hausse des coûts de variété, et qui ne sera levée que par l'accès aux marchés étrangers d'où la nécessité pour les entreprises de s'adresser à la demande internationale.

1-1-2-3-le rôle des économies d'échelle et de la différenciation :

La nouvelle théorie du commerce international abandonne le cadre de la concurrence pure et parfaite, en introduisant notamment l'hypothèse de rendements d'échelle croissants et de différenciation des produits.

i) . Échanges internationaux et rendements croissants

Dans les années 80 l'approche jusqu'alors dominante est supplantée par « la nouvelle théorie du commerce international » dont les initiateurs les plus connus sont Krugman P. et Helpman E.¹⁰ Ces auteurs ont d'ailleurs expliqué les échanges internationaux intra-branche par l'existence des économies d'échelle. Ces dernières peuvent être internes (au niveau des firmes) ou externes (au niveau de l'industrie).

L'ouverture aux échanges internationaux permet donc aux entreprises de produire à plus grande échelle et cela en produisant des biens différenciés.

En ce qui concerne les économies d'échelle externes, elles sont liées à la taille de la branche et s'expliquent par la concentration géographique de la production en présence d'entreprises, de nombreux sous traitants, d'un réseau de services, des effets d'apprentissage, l'existence de centres de formation, etc. Une telle concentration est connue sous la conception d' « économies d'agglomération ».

Krugman¹¹ a aussi souligné que les accidents historiques sont à l'origine des avantages comparatifs et donc que la spécialisation internationale peut être arbitraire : un pays peut prendre la tête d'un secteur par accident ou avec l'aide de l'Etat. Cette situation s'auto-consolide avec les économies d'échelle externes.

ii) . Échanges internationaux et différenciation des produits

⁹ GUILLOCHON Bernard, KAWECHI Annie.op.cit., p.40.

¹⁰ RAINELLIM.op.cit,P39.

¹¹ Idem,p.39.

La demande des consommateurs et ses conséquences sur les stratégies des firmes fait ressortir deux types de différenciation : la différenciation verticale qui concerne des produits de qualité différente. Dans ce cas de différenciation, les biens peuvent être hiérarchisés car certaines caractéristiques sont mesurables (comme par exemple : la vitesse et la puissance d'une voiture).

La différenciation horizontale quant à elle, provient de la préférence pour la variété de la part des consommateurs telle qu'elle est soulignée par Lassudrie-Duchêne. Cette différenciation conduit les consommateurs à acheter des biens étrangers dès lors que ceux-ci présentent des caractéristiques jugées différentes de celles offertes sur le marché domestique. Ceci donne lieu à des échanges intra-branche qui offre des possibilités pour les firmes de s'adresser à une demande plus importante.

1-1-2-4- L'apport de la nouvelle théorie du commerce international en matière d'incitation à l'exportation

Les principales conclusions de cette nouvelle théorie du commerce international autorisent un gouvernement à intervenir dans les échanges afin d'aider ses entreprises à capter une partie de la rente ou à pénétrer sur un marché étranger¹²

Etant donné l'importance de la date d'entrée dans la production, l'incitation des pouvoirs publics à aider leurs entreprises est renforcée. Concrètement, les Etats peuvent favoriser l'apparition de nouveaux produits sur leur territoire notamment grâce à des subventions destinées à favoriser la recherche-développement, l'innovation et la supériorité technologique¹³. Ces subventions permettent à l'entreprise nationale d'obtenir un coût de production unitaire plus faible que celui de ses concurrentes, ce qui lui donne rapidement une position monopolistique induite. Ainsi, si l'Etat a été plus ou moins ignoré ou condamné par les classiques, dans une économie mondiale où les gains se réalisent au détriment des autres nations, les pouvoirs publics ont un rôle important à jouer sur la détermination des échanges et la spécialisation de leurs entreprises.

¹² COISSARD Steven, « l'économie internationale selon PAUL KRUGMAN », tiré du site www.diplomatie.gouv.fr

¹³ CHETTAB Nadia, « Etat, Entreprise et marché mondial : retrait fictif de la puissance nationale et intensification de la mondialisation », cahiers du CREAD n°58 ,4^{ème} trimestre2001, p.6.

Section 2 : La promotion des exportations : motivations et contraintes

2-1- Les motivations de l'Etat et son rôle en matière de promotion des exportations

A l'heure actuelle, le phénomène de la mondialisation ne met pas que les entreprises en concurrence, mais également les Etats. En effet, ces derniers se trouvent dans la nécessité de développer l'emploi, de soutenir la croissance et de se constituer des réserves de changes, ce qui les invite donc à soutenir le développement des exportations.

2-1-1- Les effets macroéconomiques des exportations

Les effets macroéconomiques de développement des exportations peuvent être repérés à travers les éléments suivants:

2-1-1-1- L'équilibre de la balance des paiements : le rôle des exportations

Véritable reflet de la situation économique et financière d'un pays à l'égard du reste du monde, la Balance des Paiements traduit un déficit ou un excédent de ce pays sur le plan des échanges extérieurs. Si en théorie, des mécanismes d'ajustement permettent d'assurer un certain rééquilibrage de la Balance des Paiements, dans la pratique, ces ajustements s'avèrent souvent insuffisants et les pouvoirs publics sont obligés d'intervenir à l'aide de politiques économiques destinées à agir sur le commerce extérieur¹⁴

Les exportations sont effectivement la solution au problème de la balance des paiements dans la mesure où ces exportations génèrent des ressources en devises qui favorisent les importations et par voie de conséquence les investissements et l'amélioration de la productivité des facteurs.

Ainsi, pour rééquilibrer la balance des paiements, les pouvoirs publics peuvent et doivent intervenir de façon à stimuler les exportations. Leur intervention peut porter sur des mesures d'information et de promotion octroyées aux chambres de commerce et d'industrie présentes à l'étranger (fournitures auprès des exportateurs et importateurs de documentation, octroi d'aides pour la participation à des foires ou des manifestations commerciales...).

L'intervention de l'Etat peut aussi porter sur des mesures en matière d'assurance et de financement (octroi de garanties à l'exportation, assurance-crédit...), ou sur des mesures fiscales (exemple d'exonération d'impôts des produits exportés).

¹⁴ DIEMER A, « principes d'économie politique », Edition economica , paris,2013,p.362.

L'Etat demeure responsable et garant d'une gestion macro-économique saine. En effet, il doit assurer le maintien à long terme de l'équilibre de la balance des paiements. Cette responsabilité est tellement importante qu'elle est imposée aux Etats par le Fonds Monétaire International. Or, l'équilibre de la balance des paiements est conditionné par l'équilibre de la balance commerciale.

2-1-1-2- L'équilibre de la balance commerciale

La balance commerciale étant un compte qui retrace la valeur des biens importés et ceux exportés par un pays, la comptabilité nationale procède à son calcul en évaluant les importations et les exportations des biens à partir des statistiques douanières des marchandises.

Le déséquilibre de la balance commerciale dû essentiellement au développement des importations dont le prix augmente. Ce déséquilibre est d'autant plus accru pour les pays qui dépendent encore des exportations hors hydrocarbures. Pour palier le déficit commercial, l'Etat peut miser sur le développement des exportations comme seul levier à actionner pour tendre vers l'équilibre. Pour y parvenir, il est important pour les entreprises de pénétrer les marchés étrangers, et par conséquent d'accroître les exportations. La meilleure stratégie face aux importations est le développement de l'exportation. L'ouverture vers l'extérieur, est pour un pays un véritable challenge, notamment pour augmenter l'offre exportable ; une condition des stratégies sectorielles

2-1-1-3- Les exportations : motrices de création d'emplois

L'option du développement des exportations peut être retenue pour remédier au problème de chômage.

Un pays peut faire état de la promotion des exportations comme objectif principal de sa stratégie d'emploi. Ainsi, dans un pays doté d'une main d'œuvre abondante, les exportations ont un rôle dans l'absorption de cette main d'œuvre.

Les zones franches d'exportation sont considérées comme l'un instrument des instruments centraux de promotion des exportations, de diversification d'activités productives mais surtout de création d'emploi. Ces zones regroupent des entreprises tournées vers l'extérieur auxquelles l'État accorde un certain nombre d'avantages, elles ont connu un développement considérable en particulier dans les pays en développement, vu qu'elles

présentent sur le front d'emploi le bilan le plus appréciable. En créant des zones franches, les pays en développement espèrent que celles-ci leur permettront de résoudre un certain nombre de problèmes économiques auxquels ils sont confrontés, et réaliser un certain nombre d'objectifs, en particulier ; créer des emplois et atténuer le problème de chômage¹⁵

2-1-1-4- Les exportations et la croissance économique

Plusieurs études ont été portées sur la vérification de l'existence d'une relation positive entre l'accroissement des exportations et la croissance économique:

2-1-1-4-1-Le développement des exportations : un facteur de croissance économique

Par référence aux travaux du professeur Denis, parmi les principaux facteurs de la croissance économique ; la croissance des exportations joue un rôle moteur de l'expansion, ainsi il introduit la notion des « débouchés préalables »¹⁶, en soulignant que la prise de conscience par les entreprises de l'existence d'une demande préalable et plus précisément la certitude de l'expansion possible des débouchés externes, les incitent à accroître leur production ainsi que leurs investissements.

Ainsi, comme la consommation finale, l'investissement, les exportations sont aussi un moteur de croissance économique en plein essor notamment dans l'ère de la mondialisation.

2-1-1-4-2-Le multiplicateur d'exportation

Le multiplicateur d'exportation ou multiplicateur du commerce extérieur fonctionne en économie ouverte. Toute augmentation des exportations entraîne une variation amplifiée du revenu national. En effet, l'effort à l'exportation stimule la croissance :

i). Les exportations se traduisent par des entrées de devises. Cela génère des revenus, et entraîne une demande supplémentaire. Cette demande suscite un accroissement de la production nationale. Cet accroissement de production génère de nouveaux revenus.

ii). Ainsi, en se référant à la notion de multiplicateur de Keynes, à côté du multiplicateur de l'investissement, il existe un multiplicateur de commerce extérieur, qui

¹⁵ Direction des relations économique extérieures (DREE), « les zones franches d'exportation », paris, octobre 2002, p.7.

¹⁶ BETOU-MOSE Eliane, « A propos d'une étude récente sur le problème e la croissance », Revue économique, 1963, p.272.

signifie qu'à une variation du montant des exportations correspondent à un accroissement du PIB¹⁷

C'est ainsi, que la libéralisation des échanges crée des opportunités d'exportations qui déclenchent un effet multiplicateur bénéfique. Il y a lieu aussi de mentionner le caractère dynamique de cet effet, puisque les taux de croissance ne se renouvellent qu'avec une nouvelle croissance des exportations.¹⁸

2-1-1-5- Les exportations : une source de l'innovation et de dynamisme des entreprises

L'argument des ressources limitées des PME, est souvent invoqué pour expliquer les difficultés de ces dernières à conquérir les marchés internationaux. Bien que ces limites soient réelles, un certain nombre de ces entreprises réussit à se tailler une place sur la scène internationale. Car même si elles sont de taille modeste, ces entreprises consacrent une part importante de leurs chiffre d'affaires à la recherche et développement (R&D), et en possèdent une main d'œuvre qualifiée (effectifs techniques et scientifiques correspondant au tiers des effectifs), en plus ces entreprises travaillent en collaboration étroite avec les milieux gouvernementaux mais aussi paragouvernementaux comme les universités¹⁹

2-1-2- Les autres éléments de motivation

En plus des effets macroéconomiques qu'entraînent les exportations. Beaucoup d'autres facteurs viennent renforcer les retombées favorables de développement des exportations sur l'ensemble de l'économie nationale. Nous allons ainsi évoquer ces principaux facteurs dans les éléments qui suivent:

2-1-2-1- La nécessité d'accompagner les entreprises dans leur développement international

L'Etat peut agir de diverses manières pour accompagner les entreprises dans leurs stratégies de développement. Ainsi, au sens de M. Porter la préservation et l'amélioration de son avantage concurrentiel exigent d'une industrie nationale l'adoption d'une approche globale dans ses stratégies. L'Etat peut et doit donc intervenir par les différents mécanismes pour

¹⁷ MANTOUSSE Marc et al, « 100 fiches pour comprendre les sciences économique », Edition Bréal, paris,2005,p,173.

¹⁸ SIROEN Jean Marc, « l'OMC et la mondialisation des économies », centre d'étude et de recherche économique et sociales appliquées, paris, 1998, p.30.

¹⁹ LEFEBURE Elisabeth et al , « Performance à l'exportation et innovation technologique dans les PME manufacturières », Revue d'économie industrielle-n°77,3^{ème} trimestre 1996,p,70.

encourager activement l'internationalisation des entreprises, en veillant à la diffusion des informations sur les marchés internationaux et sur la technologie. De nombreux organismes dans différents pays ont joué un important rôle en matière de promotion des exportations des entreprises. L'exemple le plus accompli dans ce domaine est le JETRO japonais (Organisation Japonaise pour le commerce extérieur et la Recherche)²⁰ Cette organisation, en possédant un grand nombre de bureaux à l'étranger, elle a contribué d'une manière considérable au développement des exportations japonaises, puisque ils sont entièrement voués à porter assistance aux exportateurs sur les marchés étrangers.

Ainsi, tout Etat soucieux de la valorisation de son économie doit garantir le jeu concurrentiel sur le marché national. En effet, la concurrence domestique et la compétitivité internationale sont souvent associées. Cela vient remettre en cause le comportement de certaines firmes qui profitent d'un positionnement sur le marché domestique sans tenter d'aller chercher les gains de productivité à l'étranger.

Notons au passage que certaines entreprises, notamment dans les pays en développement, préconisent une logique selon laquelle, l'internationalisation à travers les exportations n'est envisageable que lorsque la demande nationale est satisfaite, c'est comme si l'objectif premier d'une entreprise n'est pas de maximiser ses profits. Cette conception ne peut être que perverse en particulier dans le contexte où la concurrence internationale ne cesse de s'exacerber. Il est plus recommandé d'aller chercher les effets d'échelle en globalisant les ventes qu'en cherchant à dominer le marché national.

2-1-2-2-La relation spécialisation-compétitivité

La spécialisation d'un pays dans certain nombre de productions est en grande partie liée à la compétitivité de ses entreprises, en particulier celles des branches exportatrices.

La compétitivité des branches exportatrices est articulée autour de trois déterminants²¹ :

i). Les écarts de productivité; la productivité est un facteur majeur de la compétitivité, un pays peut ainsi l'emporter à l'exportation et donc dans la compétition internationale même avec des salaires élevés si la productivité du travail est élevée;

²⁰ MICHAEL E.Porter, « L'avantage concurrentiel es nations », inter Edition , paris, 1993, p.638.

²¹ DIEMERA A , op.cit,p.349.

ii). L'importance des avantages hors-coûts; ces avantages liés à la qualité et à la fiabilité des produits, à leur degré d'adaptation aux besoins différenciés des consommateurs, et à la puissance des réseaux de commercialisation. Ces avantages sont développés dans la plupart des branches exportatrices;

iii). L'existence de pôles de compétitivité; on entend par pôles de compétitivité l'ensemble des branches exportatrices exerçant en amont et en aval de la filière, produisant des effets d'entraînement grâce aux flux économiques auxquels ils donnent et au progrès technique qu'ils diffusent.

La conquête d'un créneau à l'exportation nécessite l'acquisition d'un fort niveau de compétitivité. Mais peut tout de même s'agir d'un véritable cercle vertueux.

En effet, la réalisation des économies d'échelle permise par l'ouverture sur les marchés internationaux renforce la compétitivité, puis à son tour, cette compétitivité permet la hausse des flux de vente sur le marché intérieur et à l'étranger.

2- 1-2-3-Le rôle de la politique commerciale

L'ouverture des économies de certains pays en développement au commerce mondial a permis la croissance. Les stratégies de développement utilisées ont été celles qui ont privilégié la promotion des exportations basée sur une certaine forme de spécialisation. Les pays de l'Asie du Sud-est en constituent un bon exemple. D'ailleurs, des améliorations importantes en termes de niveau de vie et de développement y ont pu être enregistrées.

La politique commerciale ne peut pas être mise en dehors des stratégies de développement, elle est un élément incontournable, puisqu'elle contribue à l'approfondissement et au renforcement du réseau institutionnel nécessaire au développement.

Ainsi, une politique commerciale judicieuse est celle qui veille à l'ouverture internationale de toutes les industries où le pays possède un avantage concurrentiel national, puisque ce dernier ne peut se traduire en gains de productivité que si son industrie jouisse d'une ouverture sur les marchés étrangers. C'est pourquoi, il reste un des objectifs prioritaires de tout gouvernement de garantir aux entreprises nationales l'accès à tous les marchés.

Il s'agit donc pour tout gouvernement non pas de protéger ces entreprises mais d'encourager leur ouverture sur les marchés à l'exportation. Les entreprises ne sont évidemment pas à l'abri de toutes ces mutations. Ces dernières renforcent l'intensification de

la concurrence internationale. En effet, les entreprises nationales se trouvent de plus en plus menacées sur leur marché national. Echapper à la concurrence en pénétrant de nouveaux marchés, notamment à travers les exportations, s'avère nécessaire pour la pérennité des entreprises et la prospérité des économies nationales

Conclusion :

Le développement des exportations nationales constitue l'un des défis majeurs que doivent relever les pays, notamment dans un contexte où l'économie mondiale connaît des mutations très importantes.

En effet, dans un tel contexte, diversifier les sources de croissance et de la base productive de l'économie est capital. L'accélération du processus de la mondialisation augmente de façon importante les risques liés à l'environnement international, ce qui contraint les pays à mettre en place des politiques judicieuses, leur permettant une insertion compétitive dans les échanges internationaux. Par ailleurs, il ne faut pas perdre de vue que la mondialisation offre aussi des opportunités et des avantages pour l'économie nationale. Il est important pour l'Etat de disposer sa fonction du garant de la préparation des entreprises et de leur accompagnement dans la confrontation de la concurrence internationale

Nous retenons que « l'exportation est un moyen de répartir les risques sur les différents marchés, de contrer les offensives commerciales du producteur étranger sur son propre terrain ou encore d'échapper à un marché interne devenu trop étroit ». ²²

²² JOFFRE P., « L'entreprise et l'exportation », Editions Vuibert, Paris, 1987, p. 10

CHAPITRE III

Introduction

L'économie algérienne à depuis longtemps été caractérisée par une économie fortement dépendante vis-à-vis des exportations hydrocarbures dominées essentiellement par le pétrole et le gaz naturel. Subie de plein fouet les conséquences négatives engendrées par le choc du revenu au sens de la banque mondiale, qui a entraîné la contraction des ressources financières du pays issues de la rente pétrolière. L'Algérie était contrainte d'adopter les programmes d'ajustement structurel imposés par les institutions financières internationales et qui s'inscrivent dans la logique du libéralisme et de l'ouverture économiques du pays. Et le commerce extérieur du pays n'était pas à l'abri des réformes engagées dans le cadre de ces programmes.

Toutefois, en dépit des actions entretenues par l'Algérie visant à mettre en place une politique commerciale qui se donne comme objectif ultime, l'augmentation de la contribution des secteurs industriels, agricoles et celui des services à la création des richesses. La part des exportations dans ces secteurs restent toujours minime.

Une telle situation ne fait que renforcer la vulnérabilité du pays. Conscients de la nécessité de libérer l'économie nationale de sa forte dépendance vis-à-vis d'un seul secteur exposé aux fluctuations des cours mondiaux, et convaincus que dans une économie mondialisée la croissance dépend inéluctablement de la capacité d'un pays à exporter des produits à forte valeur ajoutée, les autorités publiques algériennes se sont engagées durant les dernières décennies dans une perspective de développement des exportations hors hydrocarbures, en mettant en œuvre une batterie de mesures afin de soutenir les entreprises exportatrices et celles ayant un potentiel à l'exportation.

Nous allons tenter d'aborder, dans ce présent chapitre de parler sur la place qu'elle occupe les PME dans l'économie et son rôle, ensuite on parle sur l'aperçu sur la PME et les exportations HH en Algérie, et en dernier lieux on va citer les facteurs de stagnation des exportations HH

Section1 : Etats des lieux des PME et leur rôle dans l'économie

1-1-Etats des lieux de PME en Algérie

L'essor des PME est relativement récent en Algérie. La majorité des PME ont été créées au cours de la période 1995-2000. Les statistiques démontrent que près de 75% des PME ont été créées entre cette période, et que plus de 35% ont été créées durant 5 années (2000-2005). Cette attention accordée aux PME en vue d'une libéralisation de l'économie et d'ouverture économique du pays ne s'est réalisée qu'après l'introduction d'un ensemble de réformes économiques (réformes fiscales, réformes bancaires, libéralisation des prix, libéralisation du commerce extérieur). Cette volonté de la libéralisation est confirmée par le nouveau rôle de l'État facilitateur et accompagnateur de l'initiative privé et par les moyens mis en œuvre pour atteindre des objectifs fixés.

En 1993, l'adoption d'un nouveau code des investissements ¹a accordé des avantages substantiels pour les investisseurs. En 2000, les pouvoirs publics ont mis en place un programme de mise à niveau cofinancé par l'Union Européenne afin d'améliorer l'environnement des entreprises de petite taille et de promouvoir leur développement. Le but de ce programme est d'améliorer les capacités de production de ces entreprises, une meilleure compétitivité et une insertion dans le marché mondial en vue de l'adhésion du pays en 2010 à l'OMC ainsi que l'accession à la zone de libre échange euro méditerranéenne²

En 2001, des textes majeurs ont été adoptés, encourageant le développement de l'investissement privé. Des mesures ont été prises se traduisant par une baisse significative des taxes, des redevances fiscales et des charges sociales, ainsi qu'un assouplissement des procédures administratives de création d'entreprises. En 2004, la promulgation de la loi d'orientation pour la promotion de la PME a donné au secteur une grande dynamique par la mise à disposition d'outils de promotion du secteur, notamment, le Fonds de Garantie des crédits aux PME (FGAR), Les centres de facilitations, les pépinières d'entreprises, et l'Agence Nationale de Développement de la PME (AND-PME). En juillet 2010, le gouvernement a lancé un programme géré par l'Agence nationale pour le développement de la PME (AND-PME) et doté d'une enveloppe de 386 Mds DZD (près de 4 Mds €) sur 5 ans,

¹ ASSALA (KHALIL): " PME en Algerie de la création à la mondialisation », 8^{eme} congrès international Francophone en entrepreneuriat et PME,2006,p3.

² HAUDEVILLE (Bernard) et YOUNES BOUACIDA(Readah) : « Les relations entre activité technologique, innovation et croissance dans les PME Algériennes »,2006 ,p80

Chapitre III : L'entreprise algérienne et l'exportation

visant la mise à niveau de 20 000 entreprises, destinées à devenir le fer de lance du développement économique, et la création de 200 000 PME. Le développement de secteurs à forte valeur ajoutée, tels que les industries mécaniques, la pêche et les services devra permettre de porter de 5 à 10 % la participation de l'industrie au PIB³

Ce programme national doit être complété par le Programme d'appui aux PME et à la maîtrise des technologies de l'information et de la communication, lancé en mars 2011 et doté d'un budget de 44 M€, financé à hauteur de 40 M€ par l'Union européenne et de 4 M€ par l'Etat algérien. Le programme vise, d'ici à 2013, la mise à niveau de 150 à 200 PME appartenant aux secteurs de l'industrie agro-alimentaire, des matériaux de construction, de la mécanique, de la transformation des métaux, de la chimie et de la pharmacie, de l'électricité, de l'électronique et des TIC.

Aujourd'hui, le poids de la PME dans le tissu national prédomine dans la plupart des secteurs. Il faut souligner que la population des PME aurait été plus importante si on se rend compte de la part des activités non déclarées qui se pratiquent dans l'informel. Les entrepreneurs recourent à ces pratiques comme nécessité de fonctionnement, pour se soulager de certaines charges considérées comme excessives (charges fiscales et charges sociales).

L'entrepreneur fait en effet face en Algérie à un environnement contraignant où diverses contraintes continuent d'entraver le vrai développement du secteur des PME. Ces contraintes sont essentiellement de deux types : celle ayant trait à l'accès aux marchés de facteurs (crédit et terrain industriel), et celles ayant trait, de manière générale, au cadre de gouvernance et les institutions de marché (le secteur informel et la concurrence déloyale se situent en tête de liste, suivis par le taux d'imposition, les incertitudes dans la politique économique et la concurrence). L'accès au crédit et son coût constitue une contrainte majeure pour les PME, suivis de près par la concurrence déloyale du secteur informel.

Le peu d'enquêtes et de recherches concernant le secteur de la PME souligne les caractéristiques suivantes des PME algériennes:⁴

- Les PME sont plutôt concentrées dans des niches ou des créneaux que le secteur public a délaissés, ceci leur a donné des positions confortables de monopole, et elles sont de ce fait rentières et peu génératrices d'innovation jusque là.

³ Situation des PME en Algérie et les politiques de soutien à leur développement-janvier 2012-DGTrésor, Ambassade de France en Algérie.

⁴ ASSALA (KHALIL): op.cit,p8

Chapitre III : L'entreprise algérienne et l'exportation

- Les entreprises sont plutôt familiales et peu enclines à l'ouverture du capital aux étrangers.
- Une partie des activités de l'entreprise se pratique dans l'informel (financement, production, commercialisation, approvisionnement).
- Le marché des entreprises est principalement local et national, très rarement international.
- La collaboration entre entrepreneurs et avec les autorités publiques n'est pas assez développée.
- Les techniques de croissance (cession, fusion, regroupement.) sont non maîtrisées et non utilisées.
- les PME algériennes possèdent des ressources sous-utilisées faute d'un environnement propice aux affaires.

Le tableau suivant montre l'évolution des PME/PMI de 2003 à 2010.

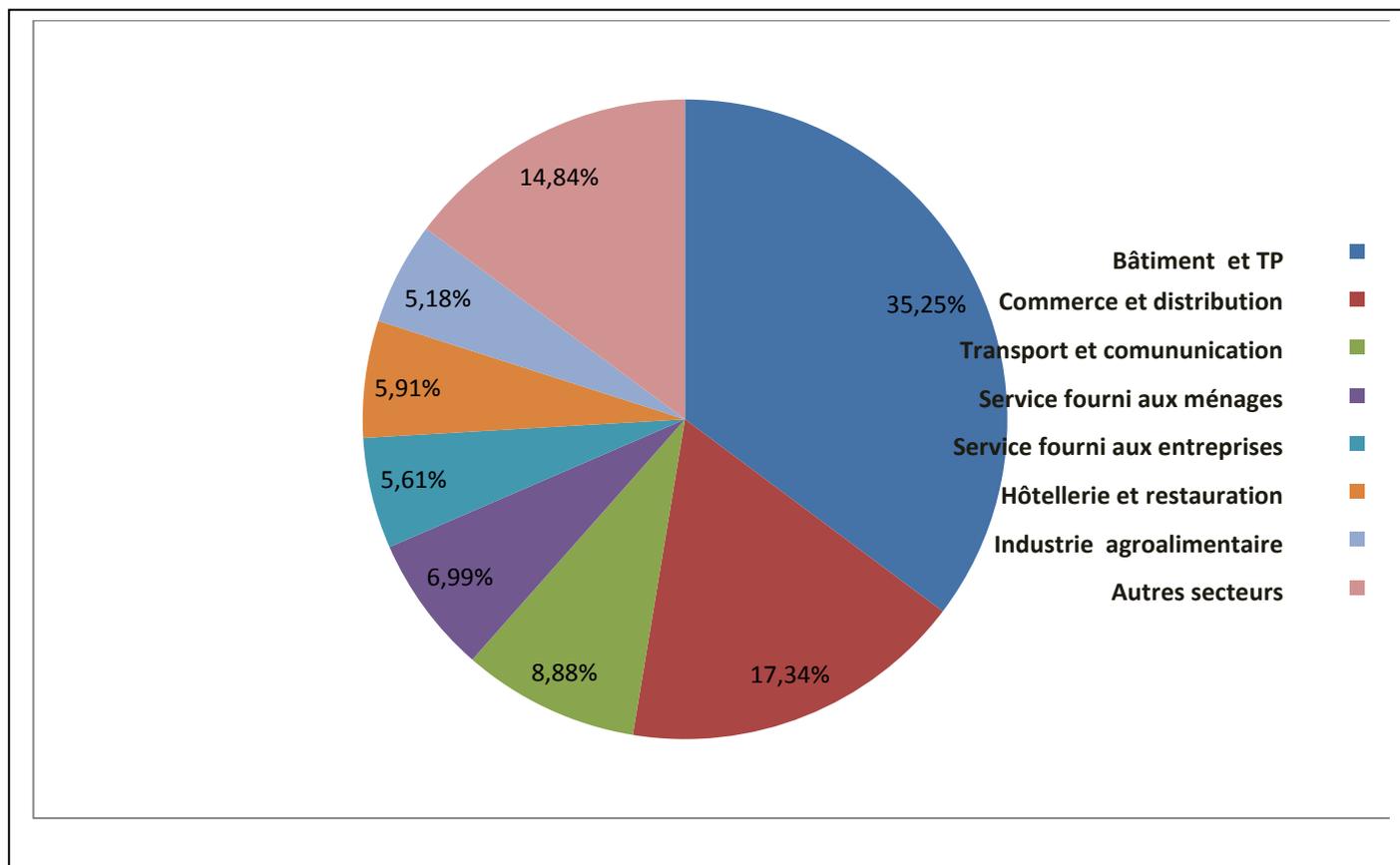
Tableau 1 : Evolution des PME/PMI en Algérie de 2003 à 2010

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Privées	207.949	225.449	245.842	269.806	293.946	392.013	408.155	606.737
Publiques	788	778	874	739	666	626	598	560
Artisanats	79850	86732	96072	106.222	116347	126887	162085	-
Total	288587	312959	342788	376767	410959	519526	570.838	607.297

Source : www. Ministère de l'industrie de PME .com. (consulté le moins juin 2014)

D'après l'analyse des données de bulletin du ministère de l'Industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement 2010, les entreprises privées se concentrent principalement sur les activités de services et le BTP, et en second lieu les industries manufacturières (agroalimentaire, bois et papier). Au cours des dernières années, seules 10 % des PME créées étaient des entreprises de production.

Figure n°2 : Répartition sectorielle des PME/PMI (2009)



Source : www.Ministère de l'Industrie, de PME .com.

Le champ d'activité des PME algériennes est principalement local et national, très rarement international ; moins d'une centaine d'entre elles sont exportatrices⁵ La plupart des PME algériennes utilisent des technologies anciennes et une main d'œuvre peu qualifiée, ce qui contraint leur compétitivité et, partant, leurs possibilités d'ouverture vers l'extérieur. L'innovation existe, mais limitée à des secteurs d'activité très précis, sur lesquels existe un certain niveau de concurrence, tels que l'agroalimentaire.

Plus de 95 % des PME ont le statut d'EURL (entreprise unipersonnelle) ou de SARL (société à responsabilité limitée), et sont en général gérées sur un mode familial: un propriétaire unique entouré de collaborateurs appartenant principalement au cercle familial assure lui même la gestion et concentre la quasi-totalité du pouvoir de décision et des responsabilités. Ce caractère patrimonial des PME constitue un obstacle à leur croissance et à

⁵ Rapport annuel sur les petites et moyenne entreprises 2010

Chapitre III : L'entreprise algérienne et l'exportation

la formalisation de leur activité. La Ministère de l'Industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement, Bulletin d'information économique 2012 maîtrise de méthodes modernes de management et de développement est largement insuffisante et le recours au conseil et à l'expertise extérieurs très exceptionnel; l'un des objectifs des autorités doit être de sensibiliser les dirigeants aux bénéfices possibles de l'intégration des nouvelles technologies à leur activité.

1-2- La place et le rôle des PME dans l'économie

Aujourd'hui, toutes les statistiques montrent que dans la plupart des pays, les PME constituent la forme dominante de l'entreprise et représentent entre 95 % et 99 % des acteurs présents sur le marché ainsi que l'essentiel de la production manufacturière et une part encore plus grande du secteur des services.

Par catégorie de pays, classés selon le niveau développement⁶, les PME représentent 63 % de l'emploi, 42 % de la valeur ajoutée, 14 % des exportations et 34 % des investissements dans les pays de l'OCDE. Premières créatrices d'emploi, elles contribuent à la croissance d'offres de façon inversement proportionnelle à leur taille. En effet, si l'emploi est resté stable dans les grandes entreprises ces dernières années, les effectifs des PME ont crû de +35 %. Cependant, la dynamique de création d'emploi se concentre sur les 5 % des PME à plus forte croissance: elles gagnent en 10 ans autant d'emplois que les autres PME. Dans les pays en développement, les PME concentrent la plupart des emplois et des activités génératrices de revenus et peuvent être considérées comme le principal facteur de réduction de la pauvreté.

Au Canada, le secteur des PME constitue l'instrument de la croissance de l'économie canadienne. Il contribue pour plus de la moitié du PIB, emploie 6 canadiens sur 10 et accapare 80 % de nouveaux emplois créés ces vingt dernières années.

En France les PME représentent plus de la moitié de la valeur ajoutée produite et représentent 60 % des salariés et 65 % des personnes employées dans toutes les entreprises. Elles expliquent en outre l'essentiel de la croissance de l'emploi depuis 15 ans puisqu'elles ont créé près de 1,8 million d'emplois.

⁶ ASSALA (KHLIL) : op.cit, p20.

Chapitre III : L'entreprise algérienne et l'exportation

En Chine, plus de 3,6 millions de PME chinoises contribuent à environ 56 % de PNB, 75% de valeur ajoutée industrielle, 62,3 % des exportations, 75 % de l'emploi hors agriculture, 65 % des brevets, 75 % des innovations techniques et 80 % des nouveaux produits.

Par ailleurs, sur le volet des exportations, si la part des PME dans les exportations mondiales de produits manufacturés représente en moyen entre 25 % et 35 %, il n'en demeure pas moins que les PME sont une source majeure de recettes en devises pour certains pays en 3 Conservatoire sur le poids économique des PME en France, développement. Ce point sera traité en détail dans l'élément suivant où nous allons aborder la place de PME exportatrice en Algérie.

Section 2 : Les PME et les exportations hors hydrocarbure en Algérie

2-1- Les PME exportatrices en Algérie :

En Algérie, les PME sont peu engagées sur les marchés étrangers.

Le volume des exportations globales hors hydrocarbures arrive à peine à franchir le cap de deux milliards de dollars/an. Les données disponibles au niveau de ministère de l'industrie indiquent que la portée internationale des PME algériennes est très réduite; Les exportations hors hydrocarbures, qui restent toujours marginales, avec seulement 2,93% du volume global des exportations soit l'équivalent de 2,15milliards de dollars US, ont enregistré une augmentation de l'ordre de 41% par rapport à 2010. Les groupes de produits exportés en dehors des hydrocarbures sont constitués essentiellement par des demi-produits qui représentent une part de 2,15% du volume global des exportations (soit l'équivalent de 1,58 milliard de \$US), des biens alimentaires avec une part de 0,49% (soit 356 millions de \$US), des produits bruts avec une part de 0,22% (soit 160 millions de \$US et enfin des biens d'équipements industriels et des biens de consommations non alimentaires avec les parts respectives de 0,05% et 0,02%. Le tableau suivant illustre les principaux produits exportés par les PME.

Chapitre III : L'entreprise algérienne et l'exportation

Tableau 2 : Principaux produits HH exportés (2010-2011).

Désignation du produit	2010		2011	
	valeur	%	valeur	%
-Huiles et autres provenant de la distillation des goudrons	558,44	36,60	931,58	43,35
-Ammoniacs anhydres.	1958,95	12,84	375,00	17,45
-Sucres de canne ou de betteraves.	231,35	15,16	269,61	12,55
-Phosphate de calcium.	43,39	2,88	128,38	5,97
-Alcools amylique.	27,62	1,81	41,77	1,94
-Hydrogène, gaz rares.	43,39	2,84	40,16	1,87
-Zinc sous forme brut.	61,42	4,02	36,45	1,70
-Eaux(y compris les eaux minérales).	26,75	1,75	26,58	1,24
-Dattes.	22,65	1,48	23,26	1,08
-Peaux tannées	11,02	0,72	19,54	0,91
S/Total	1,223	80	1,892	88
Total du groupe	1,526	100	2,149	100

Valeur million de \$ Source : Bulletin d'information statistique N° 20 :www.Ministère de l'industrie.com

Les statistiques annoncent que la part des exportations HH varie entre de 2,5 à 3 % de part des exportations, de 350 à 400 exportateurs. Ce sont les chiffres qui reviennent souvent à propos des exportations HH en Algérie depuis plusieurs années. Le niveau d'exportation de produits HH demeure, dès lors, très faible sinon insignifiant aussi bien en comparaison du

Chapitre III : L'entreprise algérienne et l'exportation

volume total des exportations de l'Algérie que par rapport à la moyenne des pays en développement et notamment par rapport aux performances réalisées par les pays voisins tel que la Tunisie et le Maroc.

Au Maroc par exemple, les PME contribuent pour 32% des exportations et créent 6 Milliards 700 Million de valeur ajoutée industrielle.

Le tableau suivant témoigne de la stagnation des valeurs des exportations HH en Algérie.

Tableau 3 : Evolution des exportations des PME (2001-2011)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Total des exportations hors hydrocarbure des PME	483,6	536,5	781	907	1,00	1,07	1,33	1,89	1,05

Valeur million \$

Source : www. Direction Générale des Douanes.com

Selon, l'Algex⁷, 40 % des exportations hors hydrocarbures sont en fait des produits de raffinage des hydrocarbures et le reste constitué d'une gamme réduite de produits traditionnels. Pour illustrer cette faiblesse, le taux de couverture des importations par les exportations hors hydrocarbures en 2011 n'était que de 4,5% contre 4% en 2010". En revanche, le taux de couverture des importations par les exportations totales est de 158% en 2011 contre 141% en 2010.

⁷ Rapport de l'Agence nationale de promotion du commerce extérieure en Algérie (Algex), 2012

Chapitre III : L'entreprise algérienne et l'exportation

Tableau suivant illustre les données globales du commerce extérieur de l'Algérie

Tableau 4: DONNÉES GLOBALES DU COMMERCE EXTÉRIEUR DE L'ALGÉRIE

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012(prov)
-Exportation hors hydrocarbure	1099	1158	1332	1937	1066	1526	2062	2187
-Exportation hydrocarbure	43937		58831	77361	44128	55527	71427	71794
-Total des exportations	45036	53456	60163	79298	45194	57053	73489	73981
	20048							
-Importation	24989	21456	27631	39479	39294	40473	47247	46801
-Balance commerciale		33157	32532	39819	5900	16580	26242	27180
-Echanges commerciaux	65084	76070	87795	118778	84488	97526	120736	120782

Source : Agence national de promotion des exportations.

Ces chiffres ne reflètent pas les potentialités dont disposent les PME qui restent sous-exploitées. Les caractéristiques du secteur des PME, semblent expliquer en grande partie ce faible niveau d'internationalisation des PME en Algérie.

2-2--Les facteurs de stagnation des exportations HH:

La faiblesse des exportations HH de l'Algérie s'explique par les divers dysfonctionnements et défaillances d'ordre économique, institutionnelles et organisationnelles auxquels n'échappent pas les entreprises exportatrices ou potentiellement exportatrices. Les différents rapports traitant ce sujet ont soulevé deux types de facteurs entravant les entreprises à exporter: les facteurs macroéconomiques des facteurs microéconomiques.

2-2-1- Les facteurs macroéconomiques:

Ce sont les facteurs caractérisant l'environnement institutionnel et organisationnel de monde des affaires Les PME exportatrices en Algérie. Sur ce point, il y a lieu de citer les facteurs caractérisant le système productif algérien:

- Le système productif orienté quasi-exclusivement vers la satisfaction du marché intérieur;
- La dépendance des approvisionnements extérieurs en pièces de rechange et surtout en consommations intermédiaires; ce qui dénote le faible degré d'intégration interindustrielle;
- La non performance de l'environnement des affaires (institutionnel et réglementaire) se qui réduit la compétitivité des entreprises ;
- Le chevauchement des missions des institutions et organismes en charge de la promotion des exportations et une absence de coordination sur le terrain des opérations ;
- L'inefficience du système de financement est un autre facteur de cette stagnation. Ainsi, les contraintes résident dans les délais de domiciliation, les crédits documentaires et les délais d'encaissement ;
- La prépondérance des TPE constitue un handicap à l'exportation dans la mesure où ce type d'entreprises ne peut pas tirer profit d'économie d'échelle que permettent la diversification et l'élargissement de la gamme de produits ;
- les PME algériennes sont souvent concentrées dans des activités à faible valeur ajoutée et se focalisent dans la production de biens de consommation dans le but de satisfaire la demande locale;
- L'absence des PME algériennes sur le marché international s'explique aussi par le fait que celles-ci se concentrent dans les secteurs des biens non-échangeables ou rarement exportables. Si la population de PME est formée à plus de 95 % de micro entreprises, seulement 32 % d'entre elles opèrent dans l'industrie manufacturière (agroalimentaire, textiles et cuirs...);

Chapitre III : L'entreprise algérienne et l'exportation

- Les contraintes procédurales continuent de peser lourdement sur la volonté d'exportation; la banque mondiale souligne dans son rapport de 2008 que pour exporter en Algérie, le candidat doit fournir un dossier de 8 documents et attendre 17 jours pour pouvoir expédier sa marchandise; les coûts liés à l'exportation sont estimés à 1198 dollars par conteneur. C'est ce qui explique que l'Algérie occupe la 114eme place selon le classement mondial, en termes des procédures à l'exportation.

2-2-3- Les facteurs microéconomiques :

Ce sont les facteurs relevant de comportement des entrepreneurs algériens expliquant le pourquoi de l'absence des entreprises algériennes sur les marchés étrangers, ces facteurs peuvent être résumés dans les points suivants :⁸

- La crainte des entrepreneurs d'affronter le marché international à cause des nombreux défauts constatés au sein de l'environnement dans lequel évoluent ces entreprises. Cette peur est due, d'un côté, à une crainte des pressions internationales et de l'autre, aux entraves de l'administration algérienne ;
- L'absence dans les entreprises de structures à même de prendre en charge la fonction exportation (marketing international, services juridiques spécialisés...);
- L'absence de circuits de distribution spécifiques et de services après-vente pour faciliter à la fois leurs opérations commerciales ou pour prospecter les marchés.
- La qualité des produits et de services, résultat du retard technologique des entreprises algériennes dû à son tour à l'état des équipements qui ne répondent pas, pour la plupart, aux normes internationales, et au faible niveau de formation du personnel pouvant prendre en charge des équipements modernes. L'offre nationale de produits à l'exportation est insuffisante en terme de qualité;
- Le peu d'expérience en matière d'exportation constitue un autre facteur qui explique l'engagement timide des entreprises algériennes à l'exportation. En effet, l'engagement des entreprises, notamment privées, dans l'exportation est assez récent, puisque, selon ECOtechnics, 78 % des entreprises n'ont commencé à exporter qu'après 1988 et 40 % après 1997.

⁸ REOUANE. Abellah : « développement es PME et promotion des exportations : quelles perspectives pour l'Algérie ? une étude de cas de la willaya de Bejaia », mémoire de magistère 2008, Bejaia.

Conclusion

En 2000, l'Algérie a lancé des grands programmes d'investissements public pour la période 2001-2014 qui sont jugés les plus importants dans toute l'histoire de l'économie algérienne en terme des budgets consacrés. Durant cette période, le gouvernement algérien a suivi une politique expansionniste, afin de réunir toutes les conditions à la mise en place d'un processus d'investissement, de création de richesse et d'emplois. L'objectif recherché est celui de réduire la dépendance du pays de l'extérieur. Malgré tous les efforts pour diversifier les exportations, la participation des hydrocarbures dans le PIB reste élevée, le secteur représente entre 97 et 98% des exportations. L'Algérie souffre toujours d'une faiblesse structurelle de son réseau d'entreprises exportatrices, autant pour les grandes que pour les petites. Sur les 700000 PME que compte le pays en 2012, seule une fraction de 100, active à l'exportation en 2011. Hors hydrocarbures, l'Algérie est un des plus faibles exportateurs dans le monde. Aussi la stratégie d'ouverture qu'elle développe depuis quelques années (accord d'association avec l'UE, grande zone arabe de libre-échange) risque d'attirer sur le pays les produits des pays partenaires au risque de fragiliser son économie. C'est pourquoi, elle doit trouver les incitations idoines pour pousser les entreprises à pénétrer le marché mondial.

Dans le contexte d'une intégration économique poussée, presque tous les pays comptent de plus en plus sur les exportations pour assurer leur développement. De fait, de nombreux pays font tirer leur croissance par les exportations. C'est pourquoi, l'Algérie doit trouver les incitations idoines pour pousser les entreprises à pénétrer le marché mondial. En vérité, si la compétitivité à l'exportation d'un pays dépend de ses entreprises, et notamment de ses PME, la compétitivité à l'exportation d'une entreprise est liée, d'une part à sa capacité à offrir des produits de qualité à des prix compétitifs, et à la pertinence des mécanismes de soutien mis en œuvre en faveur des entreprises à l'exportation, ainsi que à l'efficacité des institutions publiques qui facilitent et accompagnent l'internationalisation des entreprises, particulièrement les PME, d'autre part.

Les caractéristiques du secteur des PME, soulignées, semblent expliquer en grande partie ce faible niveau d'internationalisation par l'exportation. En effet, la prépondérance des TPE constitue un handicap à l'exportation dans la mesure où ce type d'entreprises ne peut pas tirer Les PME exportatrices profit d'économie d'échelle que permettent la diversification et l'élargissement de la gamme de produits. De ce fait, les PME algériennes sont souvent concentrées dans des activités à faible valeur ajoutée et se focalisent

Chapitre III : L'entreprise algérienne et l'exportation

dans la production de biens de consommation dans le but de satisfaire la demande locale. Cette dernière remarque mérite l'attention puisque l'importance du marché national, non encore saturé, laisse les entrepreneurs peu motivés à l'exportation. Le marché local est ainsi, considéré comme le premier voire l'unique objectif pour la PME.

Il faut noter que durant cette période (2000-2012), l'Algérie a connu une amélioration au niveau de sa situation financière, les réserves de change se sont accumulées, passant de 56 milliards \$ en 2005 à 188 milliards de \$ en 2011, l'équivalent de 3 ans d'importations. Le niveau de la dette est de 4 milliards \$ en 2011, faisant de l'Algérie un des 20 pays les moins endettés de la région MENA selon le FMI. L'économie réelle n'a pas vraiment connu des améliorations et la croissance du PIB reste faible en dehors du secteur des hydrocarbures. En revanche, l'Algérie a enregistré des progrès tangibles au plan de la réduction de la pauvreté et de modernisation des infrastructures économiques et sociales. Le taux de chômage a baissé d'une manière remarquable durant la période de l'application des programmes d'investissement public de la période 2001-2012. Mais nous remarquons par ailleurs qu'il y a une absence d'une stratégie d'orientation des investissements. Ce qui a conduit à l'affectation des ressources vers des projets improductifs caractérisés par de longs retards d'exécution, une mauvaise programmation, ils sont très coûteux et de graves conséquences en termes de ressources gaspillées. Le taux de chômage reste élevé à cause de la part importante destinée aux investisseurs étrangers dans la réalisation des projets nationaux.

CHAPITRE IV

CHAPITRE IV: La stratégie de la SPA G.E à l'international

Dans le souci de réaliser une étude pratique sur la stratégie de l'entreprise Général Emballage dans l'exportation, nous avons effectué un stage pratique au sein du département commercial, plus exactement dans le service exportation.

Le marché de l'emballage est de plus en plus exigeant, outre sa vocation classique de protection des produits, l'emballage est de plus en plus voulu conçu comme un outil de communication, ce qui demande des exigences de production de plus en plus rigoureuses. C'est aussi un marché en expansion, car il se situe en amont de l'industrie et de l'agriculture, deux secteurs où il y a un investissement de plus en plus affermi.

D'une façon générale, ce secteur se caractérise par un déficit d'intégration locale. Le papier Kraft qui constitue la matière première de base pour la production est importé avec des coûts de fret qui pèsent énormément sur les coûts de production.

Général Emballage est qualifié de plus grand producteur et transformateur de carton ondulé en Algérie notamment après la chute de Tonic Emballage. Cette entreprise possède des sites de transformation relativement moderne (onduleuse). Très présente et prospère sur le marché interne où elle détient 80 % du marché du carton et de l'emballage, et elle a pu s'ouvrir à l'export depuis 2008¹.

Ce chapitre a pour objectif, en premier lieu, de présenter l'entreprise Général Emballage son évolution, son organisation et son domaine d'activité. En deuxième lieu, nous analyserons la démarche de l'entreprise pour réussir et développer son aptitude à l'exportation en nous basant sur quelques variables explicatives de la capacité de l'entreprise à franchir les marchés étrangers tout en détectant les contraintes qui pèsent sur cette opération (exportation).

¹ Information fournie par le service de contrôle et gestion de l'entreprise.

Section 1 Présentation de Général Emballage Spa

Dans cette section Nous nous attacherons d'abord à présenter l'historique et le développement de cette entreprise depuis sa création ensuite, nous parlerons de la raison sociale et des missions et objectifs de général emballage.

1-1-historique :

Suite à la nouvelle politique économique adoptée par l'Algérie et qui encourage les investissements dans l'industrie, plusieurs entreprises privées sont nées, Général Emballage est l'une d'elles.

Cette société de nature juridique Sarl a été créée le 1^{er} aout 2000 par décision APSI N°13051 du 06 juin 1998 à la zone d'activités Taharacht, Akbou, Bejaia par Monsieur Mohand et Ramdane BATOUCHE avec un capital social de départ de 32 millions de dinars algériens. Les travaux de construction de bâtiment ont débuté en aout de la même année et ont été réalisés par des entreprises algériennes. En 2002, les équipements de fabrication importés d'Espagne furent installés, la société qui a commencé à fabriquer ses premiers produits en juin de la même année c'est-à-dire 2002.

Le capital de l'entreprise a été porté à 70 millions de dinars algériens en 2005, puis à 150 millions de dinars algériens en 2006 et ensuite 1 023 200 000,00 DA en 2007.

L'assemblée générale des actionnaires de la société tenue en date du 03 juin 2009 a décidé de modifier la société en société par action (SPA) et à augmenter le capital par l'intégration de deux nouveaux associés (MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND II « Cyprus II » LP et MAGHREB PRIVATE EQUITY II « Mauritius » PCC) pour le porter à 1 823 200 000,00 DA, comme elle a décidé d'autoriser Monsieur Ramdane BATOUCHE a céder trois parts sociales lui appartenant à Mesdames Samia , Ourida et Lynda BATOUCHE.

Le capital de SPA Général Emballage a été porté à deux (02) milliards de dinars algériens par conversion du compte courant associés suite à la résolution N°02 de l'Assemblée Générale extraordinaire tenue le 30 juin 2009².

***Dénomination : SPA GENERAL EMBALLAGE**

² Information fourni par le service personnel de l'entreprise.

CHAPITRE IV : La stratégie de la SPA, GE a l'international

* **Siège Akbou social** : zone d'activité de TAHARACHT, AKBOU- BEJAIA.

- Téléphone : 034-35-68-60/61
- Fax : 034-35-90-43
- Email : contact@generalemballage.com
- Site web : www.generalemballage.com

* **Activité principale** : Fabrication et transformation du carton ondulé

* **Gérant** : M^r Babouche Ramdane

a) Localisation :

La Spa Général Emballage est implantée au niveau de la Zone d'Activité de Taharacht, située à 2.5 km au Nord-Est du chef-lieu de la commune d'Akbou. D'une superficie de 24ha, elle est un véritable carrefour économique au regard de nombre d'unités industrielles qui exercent dans différents domaines.



Les installations de la société occupent une assiette foncière d'une superficie de 25 175,00 m², les limites de la société sont les suivantes :

- Au Nord : lot inoccupé.
- Au Sud : projet d'une unité industrielle.
- A l'Ouest : chemin de servitude interne de la zone.
- A l'Est : Oued Tifrit.

Le site est accessible à partir de la R.N 26 (pont d'Oued Tifrit) sur une longueur de 1,5 Km, en empruntant le C.W.141, menant vers Seddouk.

b) L'organisation sociale de créateur :

le créateur est un homme âgé de 56 ans, s'appelle Batouche Ramdane, son habitat se situe à IGHZER AMOKRANE, Daïra ouzelaguen, son père a été le gérant de l'usine du yaourt DJURDJURA et aussi l'associé de Danone.

L'origine de l'idée de création :

L'origine de l'idée de la création est venue suite à leurs achats de barquettes de yaourt ou son ami à lui a proposé l'idée de créer une entreprise qui fabrique ces barquettes et d'autres produits (caisse télescopiques, plaque de carton ondulé, caisse à fond automatique, barquettes à découpe spéciale).

les motivations de création :

- pénétrer dans le monde d'investissement afin de créer sa propre richesse.
- l'opportunité et l'aide données par les agences du soutien des investissements.
- la rareté de ce genre d'investissement.
- la création de l'emploi.
- l'indépendance et l'autonomie entrepreneuriale.
- la participation dans le développement économique local et national.

c) l'origine du capital investi :

L'origine du capital est par rapport au personnel et quelques crédits bancaires.

d) les problèmes rencontrés :

- ✓ Les difficultés rencontrées dans les opérations d'achat des matériaux à l'étranger
- ✓ La longue durée de temps que prennent les procédures des crédits bancaires.
- ✓ Manque de techniciens spécialisés dans le domaine
- ✓ La concurrence avec la « tonic emballage » et « MAGHREB INVESTI ».

e) L'appréciation des risques :

- ✓ L'amélioration de la qualité du produit
- ✓ Le sérieux avec les clients

CHAPITRE IV : La stratégie de la SPA, GE a l'international

- ✓ La création d'autres entreprises, en l'année 2008 la général emballage à créer deux unités de transformation l'une à Sétif et l'autre à Oran, et ce la dans le but d'élargir et d'améliorer ses activités.

f) Les conseils de l'entrepreneur :

Pour les jeunes désirant de créer des entreprises, après l'entretien qu'on nous avons effectué nous avons pu profiter des conseils de l'entrepreneur enquêté sur la création de l'entreprise G.E. Le conseil principal donné par le concepteur de cette entreprise est celui de choix du domaine, c'est-à-dire avant de créer une entreprise on doit d'abord choisir un domaine qu'on maîtrise et qu'on connaît, et on devrait mener des études sur la réussite de ce domaine.

1-2-La chute de tonic emballage :

Au début des années 2000, cette entreprise est classée le leader au niveau national.

1-2-1-Les causes de la chute de tonic emballage :

Avant sa détresse « Tonic Emballage », a été qualifiée de première papetière d'Afrique

En 2009, la faillite de cette dernière a été prononcée et près de 4000 postes d'emploi sont directement menacés, l'origine de cette détresse est principalement financière, une dette estimée à près de 900 millions de dollars doublés d'une crise de la ressource humaine loin de répondre aux critères internationaux de gestion moderne des entreprises promises au rang de leader dans leurs domaine.

Selon l'ex patron de groupe, le personnel n'était pas formé pour faire fonctionner une usine constituée de machines de dernière génération, c'est une raison pour laquelle les objectifs de développement tracé par l'entreprise n'ont pas été atteints en temps voulu. La prise en charge sur fonds propres de tous les frais d'approche est également un autre facteur à l'origine des retards enregistré dans le remboursement des crédits

1-3-missions :

La mission de G.E est de satisfaire sa clientèle de plus exigeante en matière d'emballage et de plaques en carton ondulé parmi ces produits fabriqués, on trouve :

- ✓ -La plaque de carton ondulé

- ✓ -La caisse à fond automatique
- ✓ -La caisse télescopique
- ✓ -La barquette à découpe spécial.

1-4-Objectifs :

Les moyens utilisés permettent de faire à la demande actuelle. Afin d'augmenter ses parts de marché et répondre dans les délais à la demande de plus croissante. L'entreprise afin d'augmenter ses capacités de production a entrepris des négociations pour l'acquisition d'une nouvelle ligne de transformation, et pour l'extension de l'espace de stockage des matières et des produits finis.

1-5- Capacité de moyens de Production de la SPA Général Emballage :

1-5-1-Capacités matérielles :

En 2008 général emballage a acquit deux nouvelles usines de transformation ; une à Sétif au mois de juin et une autre à Oran au mois d'avril. les équipements de l'entreprise sont :

2002 : une ligne onduleuse et une ligne de transformation TECASA 2800A.

2004 : une ligne de transformation TECASA 2400

2005 : une ligne de transformation TECASA 2800B et deux platines à porte feuilles.

2006 : une ligne synchronisée (impression et découpe à plat ; CAVIFES/TMZ)

Une AUTO PLATINE BOBST

Une AUTO PLATINE COBRA

2007 : Une PLIEUSE COLLEUSE.

Une ligne MARTIN 924 MEDELINÉ au mois de juin.

Une ligne de transformation TECASA 2400 à Sétif

Deux lignes SPO de BOOST 3 couleurs fin 2007 l'une à Sétif et l'autre à Oran.

Martin Flexo Folder Gluer 924 Fineprinting.

2011: Martin Flexo Folder Gluer 618 Quatro

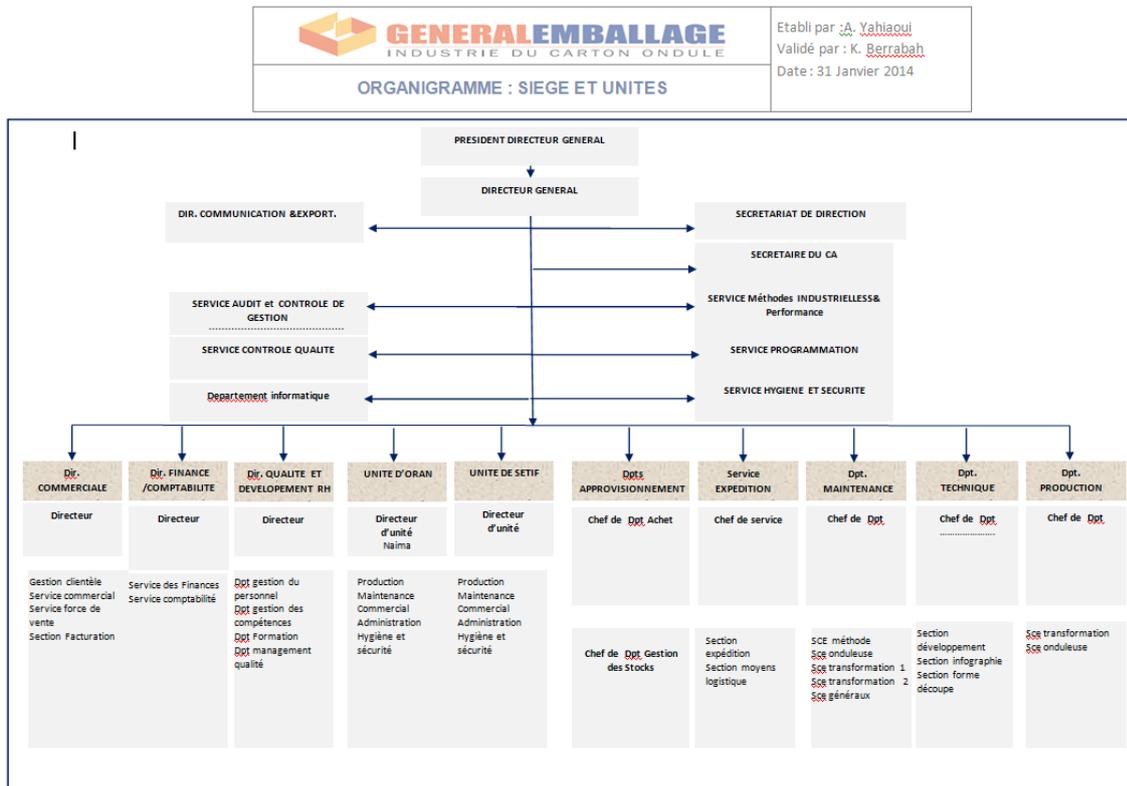
CHAPITRE IV : La stratégie de la SPA, GE a l'international

Presse imprimeuse Master Flex-L

Presse Auto Platine Master Cut-2.1

2012: Ligne Onduleuse Complète 2500mm

1-5-2-Organigramme de l'entreprise



Source : Document interne de l'entreprise

1-5-3-Evolution de l'effectif total des travailleurs de l'entreprise G.E :

Le tableau suivant représente l'évolution des capacités de production de l'entreprise G.E à partir de 2002 jusqu'à 2013, selon le développement des techniques de production pour sa capacité de production.

Tableau N°5 : L'évolution des effectifs des travailleurs de G.E de l'année 2002 à 2013

Année	Effectif	Evolution en pourcentage (%)
Année 2002	83	-
Année 2003	165	98%
Année 2004	176	06%

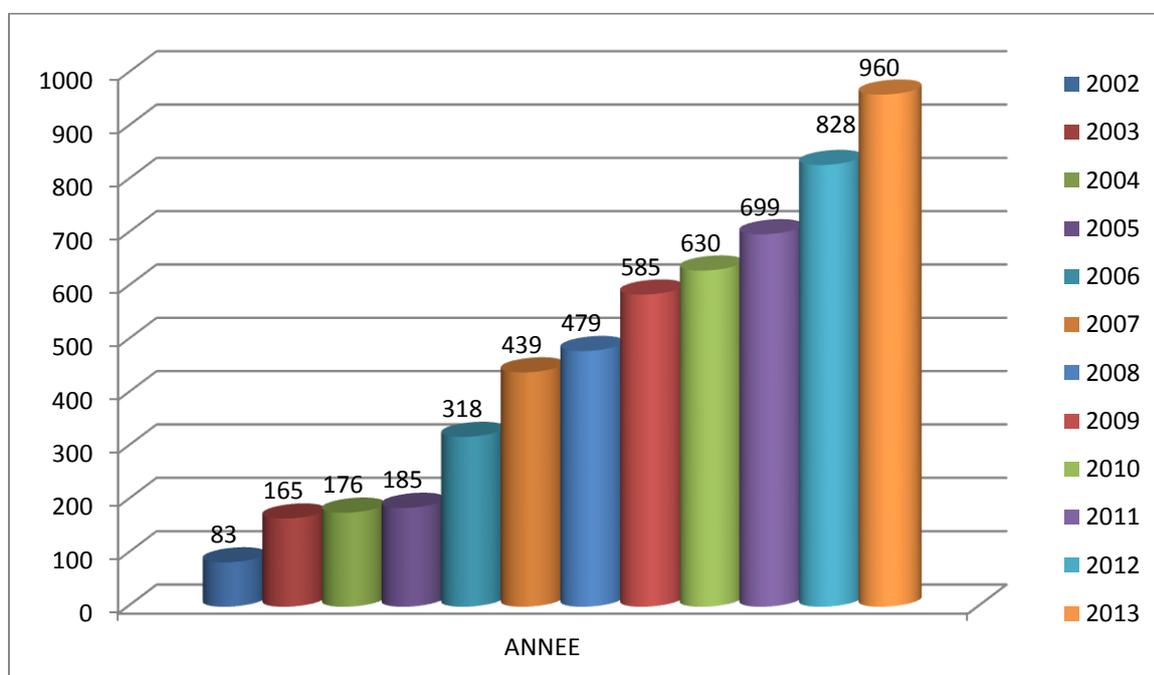
CHAPITRE IV : La stratégie de la SPA, GE a l'international

Année 2005	185	05%
Année 2006	318	72%
Année 2007	439	38%
Année 2008	479	09%
Année 2009	585	22%
Année 2010	630	07%
Année 2011	699	11%
Année 2012	828	18%
Année 2013	960	15%

Source : réalisé à partir des données de l'entreprise G.E

D'après le tableau, on constate que l'effectif de l'entreprise G.E est en évolution positive, cette augmentation est liée aux extensions effectuées au niveau des unités de production accompagnée par l'acquisition de nouvelles machines.

Figure n°3 : Evolution des effectifs des travailleurs de G.E, de l'année 2002-2013.



Source : réalisé par nos soins à partir du tableau N° 5

1-6-Organisation de la Spa Général Emballage :

L'entreprise a adoptée une démarche marketing et commerciale, où tout est focalisé autour de la demande ; c'est-à-dire la satisfaction et la fidélisation de la clientèle en recherchant l'excellence de la qualité des produits.

La société est composée actuellement de sept directions et trois départements :

- Direction générale.
- Direction d'usine Sétif.
- Direction d'usine Oran.
- Direction maintenance.
- Direction commerciale.
- Direction finance et comptabilité.
- Direction des ressources humaines.
- Département technique.
- Département production.
- Département approvisionnement.

Les différentes structures de l'entreprise G.E : la structure de l'entreprise G.E, est composée de :

1-6-1-La direction générale :

L'intervention est le rôle de la direction générale qui se situe sur le moyen terme, elle est chargée de la coordination, de l'animation et du contrôle des actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

Les taches qui lui attribuées sont :

- ✓ La mise en œuvre de la politique de l'entreprise et la stratégie en matière de développement et d'organisation.
- ✓ La mise en œuvre des systèmes d'information permettant la prise de décision et d'inspection de toute la situation de l'entreprise.

1-6-2-Les directions constituantes de l'organisation :

1-6-2-1-La direction de contrôle de qualité :

CHAPITRE IV : La stratégie de la SPA, GE a l'international

Cette direction a pour mission :

- ✓ La mise en œuvre de la politique qualité de l'entreprise.
- ✓ Le suivi de performance de qualité et son diagnostic.

1-6-2-2-La direction technique :

Cette direction est structurée comme suit :

a) Département de production : est chargé de la ligne onduleuse et de la ligne de transformation.

b) Département approvisionnement : s'occupe des achats et de la gestion des stocks.

c) Département maintenance : ce département est composé de sous service à savoir :

- ✓ Service ordonnancement ; chargé d'établir les plannings d'interventions, de répartir les personnels en fonction des travaux et du délai et de suivre l'avancement des travaux.
- ✓ Service réalisation ; chargé de l'installation de machine et du matériel et informe le personnel sur l'utilisation de l'équipement, de la remise en marche après chaque intervention et l'établissement du diagnostic de défaillance.
- ✓ Service utilité ; chargé de gérer les énergies telles que : l'électricité, le gaz, l'air comprimé, le fuel...

1-6-2-3-Direction commerciale :

La direction commerciale a pour mission la définition et la mise en œuvre de la politique commerciale de l'entreprise et du plan d'information des services (exploitation, gestion et développement de réseau de distribution...).

1-6-2-4-Direction finance et comptabilité :

a) Département finance : les tâches qui lui incombent sont variées

- ✓ Suivre et surveiller les mouvements de fonds affectant les comptes ;
- ✓ Veiller en permanence au bon équilibre de la trésorerie de l'entreprise ;
- ✓ Assurer le contrôle préalable des bons de commandes délivrés par la structure en veillant au respect des autorisations budgétaires et à la comptabilité des engagements ;
- ✓ Elaborer les documents prévisionnels de gestion financière (plan de financement et plan de trésorerie) ;

CHAPITRE IV : La stratégie de la SPA, GE a l'international

- ✓ Analyser périodiquement la situation générale de la trésorerie de l'entreprise et faire toute proposition visant à améliorer les conditions d'utilisation en vue d'augmenter les rendements.

b) Département comptabilité : Il est chargé de :

- ✓ Tenir la comptabilité générale de l'entreprise et d'établir les documents de synthèses annuels,
- ✓ La transmission dans les délais fixés par la réglementation en vigueur des déclarations auprès de l'administration fiscale,
- ✓ Mettre en place la comptabilité analytique d'exploitation selon les normes définies par la société nationale de comptabilité afin de l'intégrer dans le système de gestion de l'entreprise,

1-6-2-5-Direction administration générale :

Cette direction a pour mission de révision, organisation et l'exécution de toutes les actions liées à la gestion des ressources humaines à savoir :

- ✓ La gestion du personnel (recrutement, salaires) ,
- ✓ La gestion des affaires générales et des prestations sociales,
- ✓ L'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de plans de formation,
- ✓ La mise en place et la sécurisation du réseau internet de l'entreprise,

1-7-Les chiffres clés de l'entreprise G.E (ou gamme de produits) :

Avant de présenter les différents chiffres réalisés par l'entreprise, nous présenterons d'abord les catégories de produits commercialisés par l'entreprise.

1-7-1-Définition des familles de produits de G.E :

On distingue cinq groupes de produits à savoir :

1-7-1-1-Caisse américaine (C A) :

Toutes caisses ou ça nécessité qu'un simple passage sur flotter caisse avec forme de découpe (C A D). Toutes caisses nécessitant une forme de découpe pour pouvoir la réaliser, hors les caisses avec poignées et /ou une petite ouverture sur la ou les deux longueurs.

1-7-1-2-BOX :

L'entreprise propose à sa clientèle tous types de box : (carré, octogonal, irrégulier...).

1-7-1-3-Plaques neutres (PLQN) :

Toutes plaques et/ou intercalaires qui sont destinées à la revente en état, sans que ça nécessite une manipulation à la sortie onduleuse.

1-7-1-4-Plaques transformées (PLQT) :

Toutes plaques et/ou intercalaires qui sont destinées à la revente directe, mais qui doivent subir un, ou plusieurs passages sur des machines de découpe de transformations pour permettant d'apposer une impression

1-6-1-5-Rein fort et croisillons :

Désigne tout produit destiné à compléter un autre produit (caisses américaines, ou caisses avec découpe), afin d'en augmenter la rigidité ou bien à être utilisé comme conditionnement intérieure pour bien maintenir les produits dans les caisses et/ou les caisses avec découpe.

Tous les produits finis de l'entreprise sont fabriqués à base de carton ondulé, ce dernier est considéré comme l'un des principaux matériaux d'emballage permettant à la fois de protéger, de stocker, de transporter tout produit jusqu'à sa mise à disposition du consommateur final dans les conditions d'hygiène et de sécurité requises.

Comparé à d'autres matériaux comme le verre, le plastique, les métaux et le bois, il offre de nombreux avantages concurrentiels : il est léger, résistant, informatif et réutilisable, en plus il est fabriqué à partir de matières naturelles biodégradables, renouvelables et recyclables, il ne présente aucun risque pour la santé humaine du fait de sa composition (papier à base de pâte de bois, colle à base d'amidon de maïs ou encore à base de pigments végétaux).

La production de l'entreprise respecte les normes édictées par :

- La législation nationale relative à la préservation de la santé publique ;
- L'organisation mondiale de normalisation (ISO) ;

CHAPITRE IV : La stratégie de la SPA, GE a l'international

-Le ministre de la santé ;

-Le ministre de l'environnement

1-7-2-L'évolution de la capacité de production de G.E :

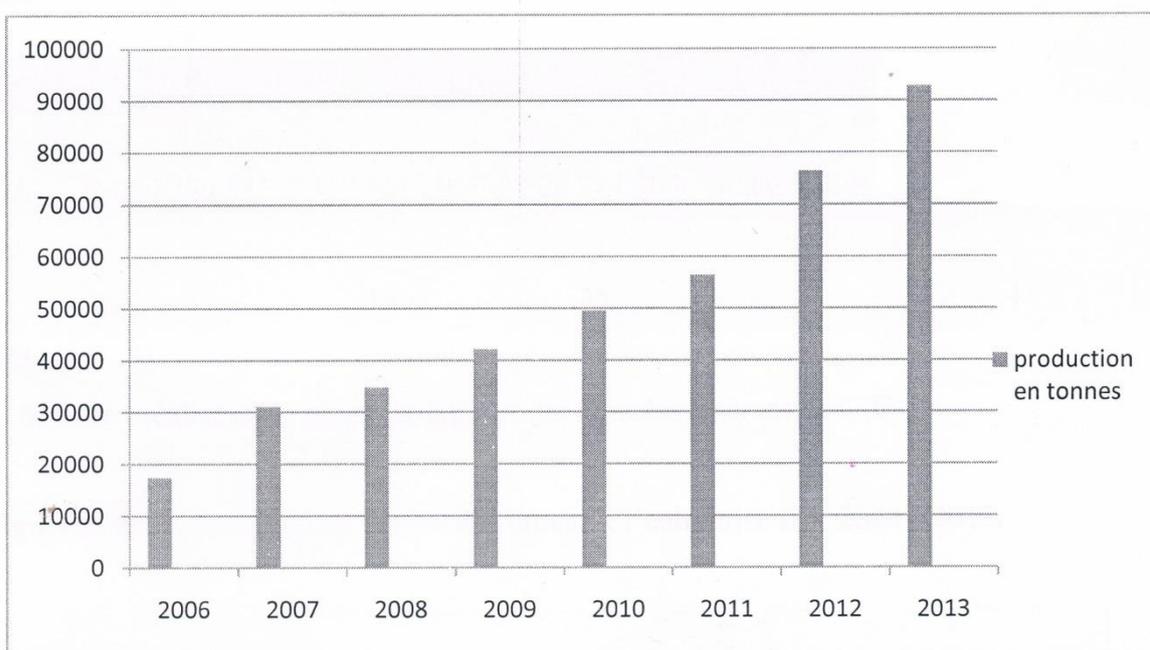
Le tableau suivant présente les capacités de production de l'entreprise G.E. Pour la période 2006 à 2013.

Tableau N°6 : Evolution de la production de l'entreprise G.E à partir de 2006 à 2013 en tonne de papier

Année	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Production onduleuse	17 395	31 055	34 768	42 200	49 609	56 434	76 490	92 862
Taux de croissance%		78	12	21	18	14	35	21

Source : réalisé par nos soins à partir des données internes de l'entrepris

Figure N°4 : Evolution de la production en tonnes pour la période de 2006 à 2013.



Source : réalisé par nos soins à partir du tableau N° .

D'après les données ci-dessus, on note que le volume de production augmente d'une année à une autre, ceci montre d'une part, les efforts déployés par l'entreprise ; par

CHAPITRE IV : La stratégie de la SPA, GE a l'international

l'acquisition de deux unités de production, l'une à Sétif en 2007 et l'autre à Oran en 2008, et d'une autre part, le fruit des actions de mise à niveau déployées par l'appui de programme MEDA dans le domaine de production.

1-7-3-Evolution du chiffre d'affaires :

Général Emballage compte aujourd'hui parmi ses clients la quasi-totalité des grandes entreprises algériennes, dont Danone, Iris, Soummam, Cevital , La Belle, Candia, etc. elle satisfait environ 80 % de la demande nationale en cartons ondulés.

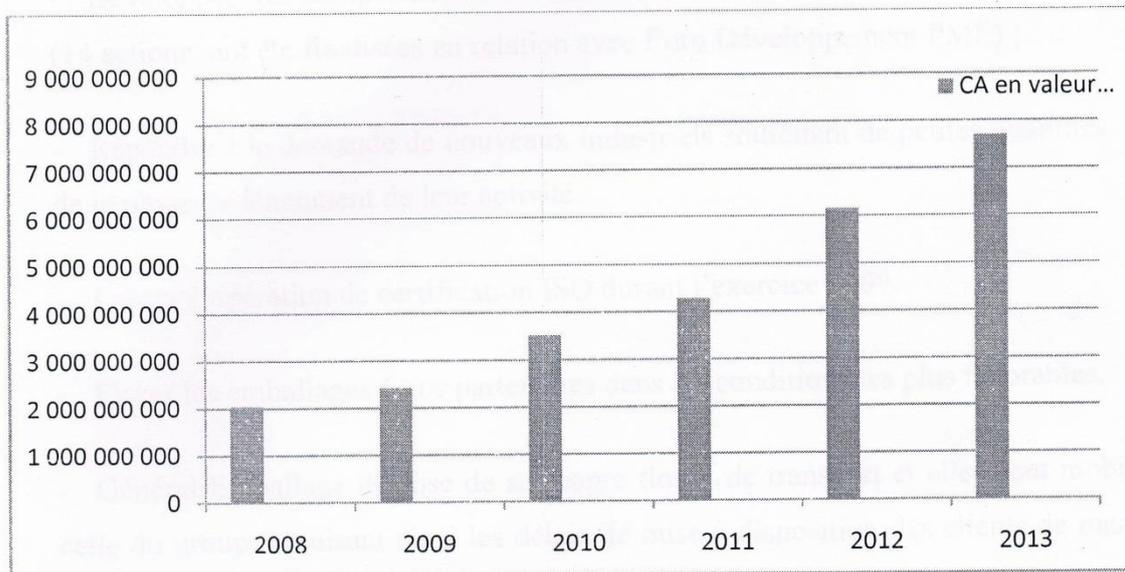
Le tableau suivant présente l'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise pour l'année 2008 à 2013.

Tableau N°7 : Evolution du chiffre d'affaires de l'entreprise G.E de 2008 à 2013 en DA.

Années	2008	2009	2010	2011	2012	2013
CA en valeur (DA)	2050 729 835	2419 861 205	3528 724 303	4286 342 560	6150 354 938	7702 998085
Evolution en %	-	18	45	21	43	25

Source : réalisé par nous à partir des données internes de G.E

Figure N°5 : L'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise G.E 2008 à 2013.



Source : réalisé à partir du tableau n° .

Les données ci-dessus montrent clairement un chiffre d'affaires d'une tendance croissante de l'entreprise. Celle-ci a enregistré un taux d'évolution le plus élevé en 2010, soit 45% par rapport à l'année précédente. Les clients trouvent chez GENERAL EMBALLAGE les avantages différentiels suivants :

-Offrir des productions d'emballage en carton ondulé aussi diversifiés que la demande et les exigences des clients, notamment pour les caisses Américain, Box et barquettes permettant à la fois de préserver, d'embellir, de transporter et de stocker les produits.

-Répondre dans les délais raisonnables, donc très réduits, à la demande des clients, notamment ceux déjà fidèles à G.E.

-Constituer des stocks de produits pour les grands clients dans l'objectif de leur permettre de faire face à toute demande non planifiée.

-Développer l'activité de conseils, notamment ceux utilisant des conditionneuses automatisées.

-Développer l'activité marketing et designer et proposer aux clients des maquettes et des emballages répondant à leurs produits et à leurs besoins en terme de publicité (L'emballage en carton ondulé constitue le support publicitaire de plus en plus usité).

CHAPITRE IV : La stratégie de la SPA, GE a l'international

- Développer les compétences des collaborateurs pour améliorer leurs performances (14 actions ont été finalisées en relation avec Euro Développement PME).
- Répondre favorablement aux commandes de nouveaux industriels sollicitant de petites quantités lors de la phase de lancement de leur activité.
- Lancer l'opération de certification ISO durant l'exercice 2009.
- Livrer les emballages à partenaires commerciaux dans les conditions les plus favorables.
- Général Emballage dispose de sa propre flotte de transport et peut mobiliser celle du groupe, réduisant ainsi les délais de livraison des clients de manière considérable.

1-8-La politique commerciale :

Les moyens commerciaux pour atteindre les objectifs des ventes fixées, sont renforcés par le recrutement de nouveaux cadres et agents commerciaux et la formation de la force de vente, permettant ainsi de mener une politique commerciale basée sur :

- La proximité et l'écoute active des clients ;
- Les prix sont basés non seulement sur les couts, mais aussi sur l'étude de ceux pratiqués sur le marché national, d'autant plus que les pratiques de certains transformateurs en la matière ont démontré leurs limites .En effet, les prix pratiqués par ces transformateurs sont souvent supérieurs à ceux pratiqués par Général Emballage. Contrairement à ses concurrents, celle-ci dispose des onduleuses qui fabriquent le carton pour le transformer en produit.
- La politique de produits diversifiés a pris en considération aussi bien les petites quantités que les grands tirages, tant pour les petites boîtes que pour les box ;
- La politique de distribution a privilégié la livraison chez le client, permettant ainsi de respecter, voir de réduire les délais de livraison,
- La politique de communication, l'entreprise met à la disposition de ses partenaires des informations fiables sur ses moyens et ses capacités en bref sur sa réactivité ;
- La politique de développement des ressources humaines : l'entreprise a recours à des ressources nouvelles, des actions de formation d'envergure sont menées pour le développement de compétences techniques, commerciales et managériales des personnels.

Section 2 : Analyse de l'activité d'exportation de General Emballage

L'objet de cette section est de mettre en évidence les forces et les facteurs qui favorisent la démarche d'exportation de l'entreprise Général Emballage. Ensuite nous exposerons les contraintes qui atténuent la performance de cette démarche.

2-1-Analyse de la démarche d'exportation de G.E :

L'entreprise Général Emballage est l'une des entreprises privées exerçant dans l'industrie hors hydrocarbure. Elle est née dans un contexte d'ouverture de l'économie de marché. Après avoir montré sa réussite au niveau national, en se classant première entreprise qui satisfait la demande nationale, Général Emballage se fixe pour l'ouverture à l'export afin d'assurer sa croissance et sa pérennité, une politique généralement adoptée par toute société dynamique souhaitant assurer sa croissance en investissant de nouveaux marchés à l'extérieur de ses frontières.

Dans l'objectif de déceler la démarche d'exportation de l'entreprise, nous avons tenté d'analyser leurs données internes à travers lesquelles nous souhaitons mettre en évidence l'ensemble des variables qui peuvent être les facteurs clés de réussite de leurs exportations ou bien des contraintes qui pèsent sur cette démarche.

En effet, on a analysé les données en les scindant en six variables essentielles à savoir :

2-1-1-Les avantages concurrentiels de l'entreprise :

L'entreprise G.E, possède une capacité de production annuelle de près de 100 .000 tonnes, l'objet de la politique commerciale de l'entreprise met l'accent sur la qualité, Celle-ci se traduit par les avantages suivants :

-La maîtrise de l'ensemble du processus de fabrication (études, prototypage, réalisations de formes de découpe et de films d'impression, fabrication des emballages et des displays), et qui livre à tous ses clients quel que soit l'endroit où ils se trouvent, en Algérie et à l'étranger. Tout cela concourt à une qualité et à une réactivité des plus concurrentielles.

-Des offres distinctives et exclusives à l'exemple de l'impression en flexo post print HD d'ouvrages qui a rendus photos-réalistes.

CHAPITRE IV : La stratégie de la SPA, GE a l'international

-Un souci de développer des ouvrages éco-conçus, c'est-à-dire nécessitant le strict minimum de matières premières, pour le coût et, surtout, pour une orientation stratégique RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise).

-L'entreprise maîtrise le rapport qualité-prix, c'est-à-dire les prix offerts par Général Emballage dépendent des caractéristiques des commandes de sa clientèle, cela veut dire, le prix augmente proportionnellement avec le degré de la qualité demandée.

D'après les données fournies par le service exportation, le prix unitaire varie de 2,697 Euro et 0,035 Euro, le prix dépend des caractéristiques du produit (type de papier utilisé, les dimensions, type d'impression...etc.).

-Pour les délais de satisfaction des commandes, à partir de la date de réception des commandes étrangères à la date d'expédition, le délai est de 10 jours, par contre le délai pour les commandes locales est de 15 jours, donc ce dernier est élevé par rapport à celui de l'exportation. Pourtant, la démarche administrative pour l'exportation est plus compliquée par rapport à celle de l'opération de vente locale. A cet effet, on constate que l'entreprise veille à satisfaire les commandes étrangères dans les brefs délais.

Cependant, parfois, l'entreprise rencontre des difficultés en ce qui concerne l'expédition des commandes à l'étranger à cause des retards de sortie dans la production, ces retards sont causés par des épannes de machines.

2-1-2-L'organisation et le degré d'adaptation de la structure chargée de l'internationalisation :

Depuis que l'entreprise a procédé à une première tentative d'exportation en 2008, elle a pris en considération l'importance de mettre en place une structure chargée de cette démarche, celle-ci s'est réalisée par la création de service de l'exportation au sein du département commercial. Ainsi, pour récolter les informations nécessaires, l'entreprise a lié le service exportation avec la direction de communication. Cette liaison permet une dynamique et assurer la performance du flux d'informations entre ces deux services, permettant aussi de mettre immédiatement en œuvre les réponses à apporter aux informations récoltées. Ce dynamisme permet à G.E d'être réactif.

CHAPITRE IV : La stratégie de la SPA, GE a l'international

Ainsi, pour être proche de la clientèle étrangère, l'entreprise possède des bureaux de liaison en Tunisie et en Libye. Sachant que le bureau représentatif en Tunisie est géré par un agent tunisien recruté par Général Emballage.

Quant à la structure de production, celle-ci est adaptée selon les besoins de la clientèle étrangère, et les produits de l'entreprise sont standard c'est-à-dire sont adaptés à tous les marchés. Par conséquent il n'est pas nécessaire pour l'entreprise de faire une étude de marché pour analyser les goûts et les préférences des consommateurs.

2-1-3-La structure d'innovation :

D'après notre stage, nous avons constaté que Général Emballage innove en fonction des demandes et des exigences des clients en termes de qualité du produit, quelles que soient la taille et la forme commandées pour satisfaire ces exigences, l'entreprise procède comme suit :

- ✓ L'importation de matières premières (papiers) qui est de meilleure qualité que le produit local (consommant moins d'encre et plus résistant).
- ✓ Acquisition de nouvelles machines (onduleuses, martin, greffeuses) pour maximiser la capacité de production tout en minimisant le temps de production.

Ces pratiques sont orientées beaucoup plus vers l'augmentation et l'amélioration de la production, négligeant ainsi l'innovation. Nous avons l'absence de véritable action pour l'innovation puisque l'entreprise ne possède pas de structure chargée d'étudier les attentes des consommateurs. Cependant, Général Emballage se contente maintenant d'améliorer les compétences du personnel à travers des formations externes et internes, cela, notamment en termes de management et de production afin de pouvoir répondre aux exigences de la clientèle.

Ainsi, elle a conclu un accord de partenariat avec l'université de Bejaia pour améliorer l'efficacité humaine de l'entreprise. Cet accord a été mis en œuvre en septembre 2013, et consiste à ouvrir un cursus de licence professionnelle en emballage et qualité. L'objectif de ce partenariat est de créer une synergie pérenne avec l'université afin de mettre la science et la technologie au cœur même de la stratégie de développement des ressources humaines de l'entreprise Général Emballage.

2-1-4-La recherche de partenariat :

Pour améliorer et financer les différentes structures de développement et de recherche, l'entreprise a signé un contrat de partenariat avec (**MAGREB INVESTI**).

Ce dernier est un fonds généraliste dédié à l'investissement en capital dans les entreprises en création, en développement ou en transmission. Il est mis en place par la Banque Mondiale, la Banque Européenne d'investissement, la Société Financière Néerlandaise de Développement, l'Agence Financière Suisse de Développement, la Société d'investissement Belge pour les PED, Averroès Finance et Tuninvest Finance Group.

Ce partenariat, conclu en 2009 s'est traduit par une augmentation du capital de l'entreprise Général Emballage de deux milliards de DA avec un taux de participation de 40 % pour le groupe **MAGREB INVEST**.

Ainsi, pour la structure de recherche et développement, il est signalé que l'entreprise sollicite l'aide d'un groupe de consultations et managers marocains issu de la société **MAGREB INVESTI** ; cette procédure est lancée pour des motifs différents à savoir :

-Répondre aux exigences du marché en termes d'offre et demande ainsi qu' aux exigences de la clientèle exigeant une meilleure au niveau qualité.

-Aboutir à des méthodes et procédés de fabrication moins couteux qui permettront à l'entreprise d'être compétitive.

-Gagner du temps pour être efficace, réactif, et réduire le délai d'attente des clients.

2-1-5-Les investissements de l'entreprise :

Concernant l'investissement, l'entreprise accorde une importance capitale à l'amélioration de la qualité et à la capacité de production.

En 2013, Général Emballage a investi dans l'augmentation de ses capacités de production avec notamment l'acquisition d'un nouveau train onduleur et d'une ligne d'impression higt-graphics.

A partir de la fin de l'année 2013, l'entreprise a lancé un nouveau programme d'investissement estimé à 2,5 millions d'euros, il s'agit d'une nouvelle unité de production à

CHAPITREIV : La stratégie de la SPA, GE a l'international

AKBOU, qui permettra à l'entreprise d'augmenter la production jusqu'à 200 000 tonnes par an.

En 2013, l'entreprise prend en considération le souci de ses clients pour leurs fournir des emballages de plus grande qualité au moindre cout avec une attention soutenue en matière d'éco-conception et de protection de l'environnement, car l'entreprise cherche à consolider tous les efforts faits dans ce sens afin d'obtenir une certification RSE ISO 26000.

Les détails de ces investissements sont résumés dans le tableau ci-dessous

Tableau N°8 : Les investissements de l'entreprise G.E pour la période 2013 à 2014 en DA.

Années	Unité d'akbou	Unité de sétif	Unité d'oran	Total
Achat d'équipement et auxiliaires	1047 285	642 547 000	213 150 000	856 744 285
Investissement d'infrastructures	200 000 000	300 000 000		500 000 000
Total				1 356 744 285

Source : document interne de l'entreprise.

Le tableau indique que l'entreprise est en pleine expansion, pour augmenter sa capacité de production et par là son chiffre d'affaires.

2-1-6-La recherche des marchés :

Général Emballage a pu déclencher sa première tentative d'exportation en 2008 avec son seul fournisseur en papier « **SAICA** », celle-ci est une entreprise espagnole. Ce qui signifie que dès le départ, Général Emballage s'est positionné sur le marché international grâce à son réseau de relation (fournisseur), cette démarche s'inscrit dans l'approche des réseaux (**UPPSALA**).

Depuis, la clientèle étrangère s'est accrue et s'est diversifiée pour atteindre environ 33 clients, ceux-ci sont principalement des tunisiens. Le choix de ce marché s'explique par des différents motifs :

CHAPITRE IV : La stratégie de la SPA, GE a l'international

- ✓ La proximité géographique qui permet de réduire les frais de transport d'autant plus, que cette entreprise dispose de sa propre flotte de transport qui permet de réduire les délais de livraison de manière considérable.
- ✓ La facilité accordée dans le cadre de l'Union du Maghreb Arabe (UMA) pour le développement des échanges, en particulier grâce aux exonérations des taxes douanières.

Dans cet ordre d'idées, l'entreprise a lancé la prospection de nouveaux clients dans d'autres pays à savoir la Lybie. Le choix de ce pays est motivé par la même stratégie qu'avait l'entreprise lors de la prospection du marché tunisien. Cependant, selon le responsable de la communication et de l'exportation de l'entreprise, le marché de la Lybie offre une opportunité considérable, notamment, il est moins développé ou moins concurrencé dans ce domaine par rapport à la Tunisie, il s'agit d'un marché neuf offrant ainsi de bonnes chances à l'entreprise de réussir et de développer davantage ses exportations

2-1-6-1-Evolution du portefeuille client à l'export :

Dans le tableau suivant, nous présenterons l'évolution du nombre de clients étrangers de l'entreprise Général Emballage.

Tableau N°9 : Evolution du nombre de clients étrangers de général emballage de 2008 à 2014.

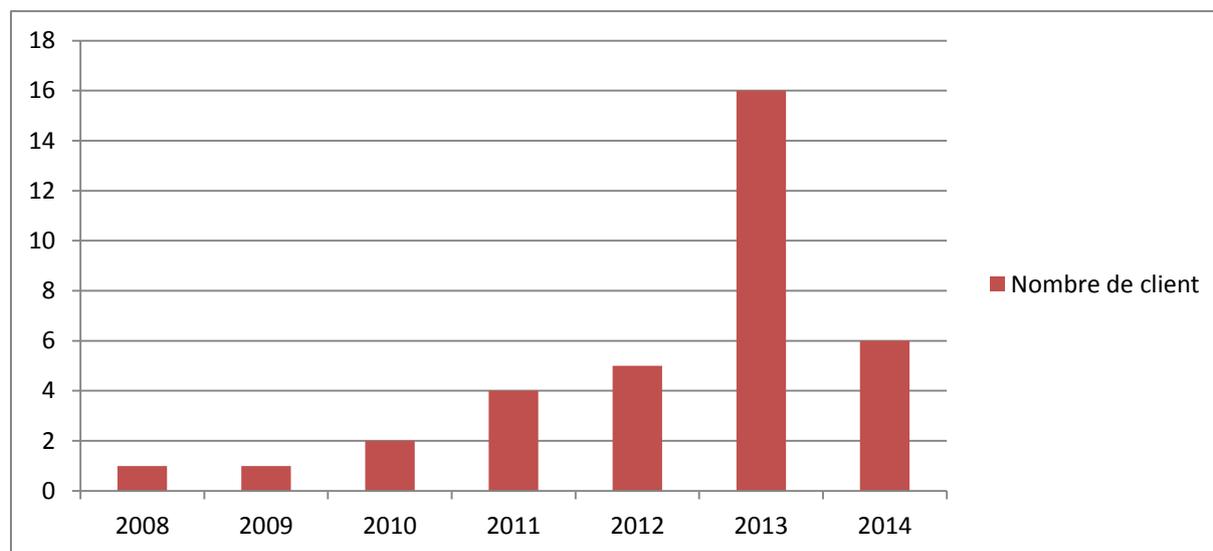
Années	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 ³
Nombre de client	1	1	2	4	5	16	4
Le nombre cumule de clients étrangers	1	2	4	8	13	29	33

Source : réalisé par nos soins à partir des données internes de l'entreprise.

³ Conserne juste le moins de janvier-juillet

CHAPITRE IV : La stratégie de la SPA, GE a l'international

Figure N°6 : Evolution du nombre de clients étrangers de l'entreprise Générale Emballage pour la période 2008-2014.



Source : réalisé à partir des données du tableau n°7

D'après les données ci-dessus, l'activité d'exportation de l'entreprise est déclenchée avec son fournisseur espagnol, ce dernier importe les déchets pas les produits finis .Par la suite elle a exporté vers la Tunisie, le nombre de ces clients n'était que de 2 en 2009, puis il est passé à 33 clients au début de l'année 2014. Cela montre une progression importante sur ce marché international.

2-1-6-2-Evolution du chiffre d'affaires à l'export :

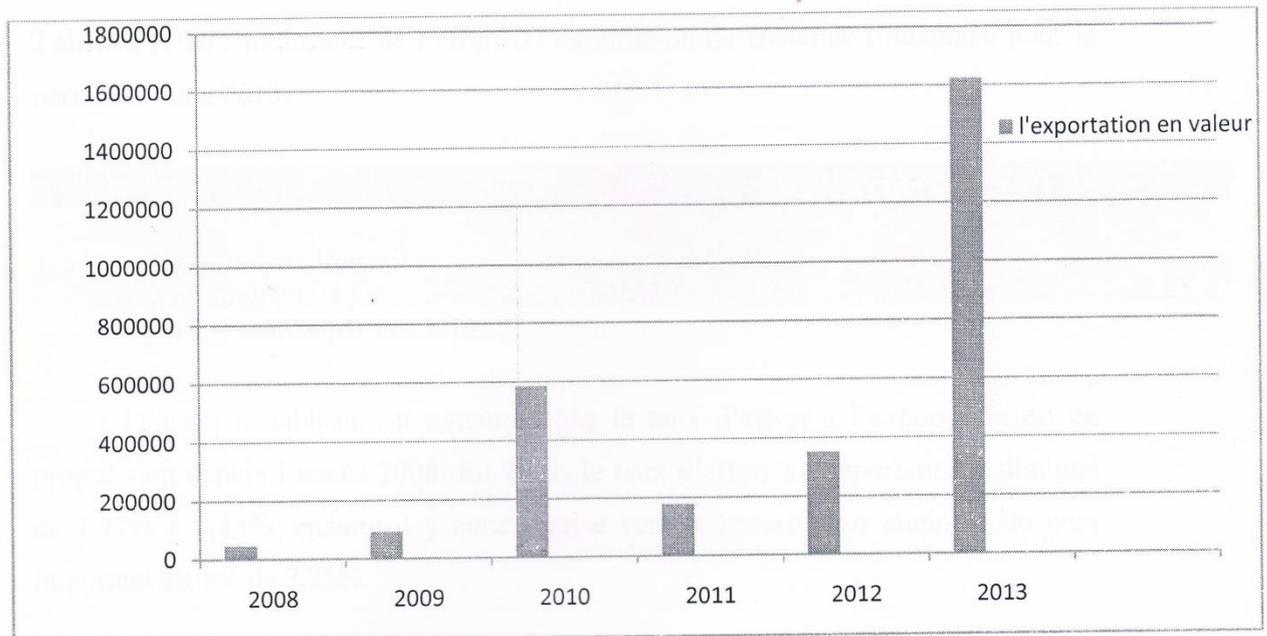
Après avoir présenté les marchés ciblés par l'entreprise et l'évolution du nombre de sa clientèle étrangère, il est nécessaire de présenter le chiffre d'affaires réalisé sur ces marchés.

Tableau N°10 : Evolution du chiffre d'affaires à l'export pour la période 2008 à 2013 en euro.

Années	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Les exportations en valeur	45 603	92 659	585 149	177 746	353 157	1 624 981

Source : réalisé à partir des données fournies par le service d'exportation de Général Emballage

Figure N°7: Evolution du chiffre d'affaires à l'export pour la période 2008 à 2013.



Source : réalisé à partir du tableau N°10

D'après les données ci-dessus, on remarque une évolution considérable des exportations de l'entreprise, et qui ne cessent d'augmenter depuis le début de leurs premières exportations vers la Tunisie en 2008.

En 2011, la valeur des exportations a enregistré une baisse, soit -69 % par rapport à l'année précédente, cela est expliqué par l'instabilité survenue dans le pays de destination. Cependant, l'entreprise a surmonté cette situation et continue à vendre ses produits sur le marché. Un niveau élevé des exportations a été enregistré en 2013, soit une valeur de plus d'un million d'euros. Dans la même année, l'entreprise a reçu un nombre important de commandes de la part des nouveaux clients (16 nouveaux clients).

2-1-6-3-L'effort à l'exportation de Général Emballage :

Dans l'objectif de mesurer l'importance de l'exportation dans la production de l'entreprise Général Emballage, nous allons calculer l'indicateur de l'effort à l'exportation.

La formule de calcul est la suivante =
$$\frac{\text{exportation}}{\text{Chiffre 'affaires}}$$

CHAPITREIV : La stratégie de la SPA, GE a l'international

Tableau N°11 : Indicateur de l'effort à l'exportation de Général Emballage pour la période 2008 à 2013.

Années	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Le coefficient de l'effort à l'exportation en %	0,23	0,41	1,77	0,45	0,62	2,25

Source : réalisé par nos soins.

D'après le tableau, on remarque que le taux d'effort à l'exportation est en progression depuis l'année 2008, En 2011, le taux d'effort à l'exportation a diminué de 1,77 % à 0,45 %, ensuite il y a une reprise vers la hausse pour atteindre un taux important estimé de 2,25 %.

Enfin, on constate que le taux des exportations est faible, même s'il affiche des tendances vers la hausse. Le taux faible enregistré en 2011 s'explique par les perturbations ayant frappé le marché destinataire, ainsi que par l'importance de la demande nationale. Actuellement, l'entreprise Général Emballage met en priorité la satisfaction de la demande étrangère et s'engage dans la prospection de nouveaux clients à l'étranger .G.E a une situation de monopole pour se permettre de délaisser ainsi la clientèle algérienne.

2-2-les procédures des exportations de l'entreprise G.E.

A/ exportation déchets en Espagne (client SAICA-Compagnie maritime MSC)

- Exprimer le besoins en TCs ;
- Demandé au service matière première d'établir une liste et de relevé de N° TCs et Tares de MSC réceptionnés de matières premières ;
- Faire une demande de mise à disposition auprès de MSC ;
- Après confirmation de la mise à disposition de la part de MSC, communiquer cette liste à TMF pour ne pas faire retourner les TCs vides au port et pour faire approvisionner la presse à balles de TCs mentionner dans la liste de mise à disposition.
- Surveiller les opérations d'empotage des TCs vides et coordonner l'acheminement des TCs vide vers la presse à balle avec TMF.

CHAPITREIV : La stratégie de la SPA, GE a l'international

-Avant la fin de chargement de tous les TCs de la liste faire une autre demande de mise à disposition a fin d'assurer une continuité et d'éviter le cumule des déchets .

-Après avoir empoté tous les TCs de liste de mise à disposition demander au transitaire de procéder à l'établissement de mise à quai.

- Après confirmation demander à TMF d'envoyer les TCs pleins au port ;

-Récupérer les bons de pesés auprès du transitaire et établir le dossier commerciale

- ✓ facture
- ✓ liste de colisage
- ✓ déclaration sur l'honneur
- ✓ demande de domiciliation
- ✓ l'engagement de rapatriement de fonds

-Faire signer ces documents par le directeur commercial et le DFC

-Après les faire domicilier auprès de BEA

-Communiquer le dossier au client et notre transitaire

-Après la récupération de D11 établir la facture définitive en DA en respectant le taux de change mentionné du D11 ;

B/ Exportation Tunisie :

-Réceptions du bon de commande ;

-Vérification si il existe dans l'entreprise les données, si non crée les articles et les clients et demander le dossier client (carte fiscale, registre de commerce, coordonnées bancaire) et l'équipe technique le dossier produit ;

-Vérifier les compositions et les prix ainsi que la créance du client ;

-Faire signer la commande par le directeur commercial et transmettre la commande au service programmation ;

-Etablir le plan de colisage et le plan de chargement ;

-Etablir le bon de commande palette spécifique ;

CHAPITRE IV : La stratégie de la SPA, GE a l'international

- remettre à la réception et à la production le plan de colisage
- demander à TMF les coordonnées du ou des camions ainsi les chauffeurs qui vont charger cette commande ;
- Faire une demande de lettres de transport auprès de TMF ;
- Etablir le dossier commercial :
 - ✓ facture (7 exemplaires) signées par le directeur commercial ;
 - ✓ lettre de transport (7 exemplaires) récupérés de TMF signées par TMF et contre signées par le directeur commercial
 - ✓ liste de colisage (en 6 exemplaires) signées par le directeur commercial ;
 - ✓ demande de domiciliation pour le BEA (en 2 exemplaires) signées par le DAF ;
 - ✓ engagement de rapatriement de fonds pour la BEA et la douane (en 6 exemplaires) signées par le DAF,
 - ✓ déclaration sur l'honneur (6 exemplaires) signée par le DAF ;
 - ✓ certificat d'origine à faire signer par le DAF et ensuite par la chambre du commerce ;
- transmettre le dossier au transitaire
- une fois que la marchandise est prête ;
- vérifier la quantité produite
- informer le chef de business sur les dates de livraisons
- Transmettre le plan de chargement à l'expédition
- Demander le douanier auprès du transitaire avant 11H du matin ;
- Confirmer la disponibilité auprès du transitaire à 16H après midi ;
- Demander un chauffeur pour le douanier de Bejaia ;
- Empotage des camions en présence du douanier et scellement des camions sur site ;
- Récupérer le document d'empotage signé par le douanier et le faxer au transitaire ;

CHAPITRE IV : La stratégie de la SPA, GE a l'international

-Récupérer le dossier commercial et le D11 auprès du transitaire et faire des copies et dispatcher les documents origine et selon cet ordre :

- ✓ copie légalisé du registre de commerce ;
- ✓ copie légalisée de la carte fiscale ;
- ✓ copie légalisée du compte sociale ;
- ✓ 3 copies de facture ;
- ✓ copie liste de colisage ;
- ✓ copie de lettre de transport
- ✓ copie D11
- ✓ copie certificat d'origine
- ✓ copie déclaration sur l'honneur
- ✓ copie engagement de rapatriement

Client :

- ✓ Original de la facture
- ✓ originale de la liste de colisage
- ✓ original de la lettre de transport de chaque camion
- ✓ original de D11
- ✓ original certificat d'origine
- ✓ original déclaration sur l'honneur
- ✓ original engagement de rapatriement
- ✓ original déclaration du client si il n'a pas de transitaire

Général Emballage :

- ✓ original de la facture
- ✓ original de la liste de colisage
- ✓ original de la lettre de transport de chaque camion
- ✓ originale de D11
- ✓ copie de certificat d'origine
- ✓ original déclaration sur l'honneur
- ✓ original engagement de rapatriement

Facturation :

Facturation en DA dès réception des D11 en changeant les prix sur volume software

Avant la fin du mois en cours en respectant le taux de change de chaque D11.

2-3- Les contraintes entravant le processus de l'internationalisation de Général Emballage :

La performance de l'activité d'exportation de Général Emballage est atténuée par différents facteurs internes et externes.

2-3-1- Les contraintes liées à l'entreprise :

En raison de l'importance du volume de production fixé dans l'objectif d'assurer sa pérennité, l'entreprise considère l'exportation comme une option stratégique.

D'après notre étude au sein de l'entreprise, nous avons constaté qu'il n'existe de véritable stratégie à l'exportation. Il en résulte:

-Une faible performance de la structure de communication et de la collecte des informations sur les marchés étrangers. L'activité de cette structure se limite seulement à la collecte des informations concurrent les clients étrangers qui passent une commande.

-Le manque de personnel dans le service d'exportation, ce qui se traduit par des retards et des erreurs dans la mise en œuvre de la démarche administrative (deux agents pour faire ou pour assurer le fonctionnement du service).

-Inexistence de service marketing et manque de compétences dans le domaine du commerce international, sachant que ce service a une importance capitale dans l'organisation, parce qu'il est chargé de faire l'étude du marché et de faire connaître les produits de l'entreprise à l'international (marketing mixte).

-Manque de dynamisme dans la prospection des clients étrangers. Celle-ci est limitée à la participation dans les foires et salons.

-L'entreprise se limite aux marchés proches culturellement ou géographiquement, alors qu'elle peut atteindre d'autres marchés tels que les pays de l'Europe, notamment qu'elle peut bénéficier de l'accord d'associations avec l'U.E.

CHAPITRE IV : La stratégie de la SPA, GE à l'international

-Pour l'entreprise, quand au choix et de à l'accès aux marchés, pour l'entreprise, il se fait grâce à son réseau de connaissances à l'étranger, généralement soit par le biais de ses fournisseurs et ricochet d'autres connaissances, créant ainsi toute une chaîne de contacts.

2-3-2- Les contraintes liées à l'environnement externe :

Pour Général Emballage, les contraintes liées à l'environnement externe sont principalement les suivantes :

2-3-2-1-Lenteurs administratives et douanières :

Selon le directeur des finances et comptabilité, l'entreprise a du attendre deux ans pour obtenir l'autorisation du Conseil National de l'Investissement avant de démarrer les travaux d'expansion, alors même qu'ils sont créateurs de valeur ajoutée et d'emplois, Ce délai est devenu moins long (quelque mois) pour les projets d'investissements de 2013.

Donc Général Emballage subit des retards dans la mise en œuvre de ses projets , donc des retards dans la production , et par conséquent des retards de livraison auprès de clients potentiels (locaux et étrangers), ce qui explique les hésitations de l'entreprise quand il s'agit de la prospection de nouveaux clients étrangers, Notons aussi , que la demande et les besoins au niveau national augmente de jour en jour.

Pour alimenter les sites de productions, l'entreprise réceptionne ses importations au port de Bejaia. La procédure de réception est jugée trop longue. Selon le responsable d'approvisionnement, il est arrivé qu'un bateau reste plus de 45 jours en rade, ce qui fait, que l'entreprise est astreinte à 90 jours de stocks de matière première pour parer à toute éventualité.

Ce volume important de stock en matière première et en pièces de rechange pèse beaucoup sur l'équilibre financier de l'entreprise et fatalement sur la compétitivité des produits. Ces stocks n'auraient évidemment aucune raison d'être si l'entreprise évoluait dans un environnement administratif et économique moins marqué par les retournements et les mauvaises surprises.

Enfin, l'entreprise se plaint de la complexité des procédures douanières et administratives à l'exportation.

CHAPITRE IV : La stratégie de la SPA, GE a l'international

D'un autre côté, les produits exportés à la Tunisie sont acheminés par voie de route, cela nécessite la présence de douaniers afin d'accorder l'autorisation d'expédition. Mais certaines fois ils refusent de contrôler les marchandises sur les sites, ou bien c'est l'entreprise qui prend en charge la marchandise et assure par ses propres moyens l'arrivée de douanier pour accomplir la procédure.

2-3-2-2-Les limites réglementaires et la faiblesse des actions de promotion des exportations :

-L'entreprise possède des clients qu'il faut approvisionner toute l'année, et cela nécessite l'installation des plateformes logistiques à l'étranger, mais la réglementation monétaire algérienne n'autorise pas cette installation. Ces contraintes ont fait perdre à l'entreprise un contrat important avec l'usine Peugeot en France.

-L'obligation de payer en crédit documentaire présente une logique répressive pour l'entreprise. Puisqu'elle est obligée d'immobiliser des fonds à la banque dès qu'elle passe une commande. Cela garantit le paiement de la marchandise aux fournisseurs alors que l'entreprise n'a aucun moyen de vérifier sa conformité. Par ailleurs, ce mécanisme assure de juteuses commissions aux banques.

Cependant, il ya eu un allègement de cette obligation, avec la possibilité de payer en remise documentaire, même si Général Emballage, qui est certifié « AAA » par la Coface, pourrait bénéficier de meilleures modalités de paiement auprès de ses fournisseurs.

2-3-2-3-L'impact de la dévaluation de la monnaie nationale :

La baisse continue du dinar (environ -10 % durant quelque mois en 2013), a un impact néfaste sur l'activité de l'entreprise. Le budget de l'année 2013 a été élaboré sur la prévision d'un cours de 102 dinars pour un euro. En ajoutant l'augmentation du coût des matières premières, le surcoût cumulé atteint 17 %, Ce surtout, atténue la compétitivité des produits de Générale Emballage en termes de prix sur les marchés étrangers.

Selon le directeur commercial, l'entreprise ne possède pas un moyen de se couvrir contre le risque de change et souhaite avoir les possibilités d'acheter des devises via des contacts à terme.

2-3-2-4-Le développement de l'industrie du carton ondulé des pays voisins :

Selon les informations dont dispose l'entreprise, la situation est à peu près comparable entre l'industrie du carton en Algérie avec celle des pays voisins principalement la Tunisie et le Maroc. Cependant, l'Algérie est très en retard en matière de formation puisque nos voisins tunisiens et marocains ont des cursus universitaires spécialement dédiés au papier. Cela montre, un niveau de développement en terme de formations sur la qualité du carton ainsi qu'en termes d'innovation dans ce domaine.

Donc, l'entreprise est menacée par ce décalage, puisque celle-ci évolue dans un secteur peu développé, ainsi elle prend l'initiative d'exporter vers des marchés plus au moins concurrencés et exigeants.

Conclusion

Pour conclure, l'étude menée au sein de l'entreprise Général Emballage nous a permis de déceler les facteurs favorisant sa démarche à l'international. Depuis l'année 2008, l'objectif de l'entreprise à l'international est d'intensifier la vente de ses produits sur les marchés étrangers.

Pour atteindre cet objectif, l'entreprise a développé un ensemble de mesures qui lui a permis d'acquérir des avantages qui favorisent l'opération d'exportation. Ces mesures sont essentiellement les suivantes :

- Augmentation de la capacité de production en effectuant d'importants projets d'investissements.
- Augmentation du capital social en signant un partenariat avec le groupe MAGHREB INVEST EQUITY.
- Amélioration de la qualité de production en respectant les exigences de la clientèle.
- Offrir aux clients étrangers une diversité en termes de produits et de prix, des délais de livraison de moins de 10 jours pour les commandes étrangères, avec un délai de paiement plus long (près de 120 jours)...etc.

Ces facteurs traduisent l'aptitude de l'entreprise à investir le marché tunisien, le choix de ce dernier s'est expliqué par la proximité géographique, culturelle et économique, ainsi par l'intérêt de l'accord Maghreb Arabe.

Actuellement Général Emballage procède à la prospection du marché Lybien, afin de bénéficier des mêmes avantages.

L'entreprise a élaborer une stratégie de marketing, est une démarche d'étude et de réflexion dont le but est de s'approcher au plus près de l'adéquation offre-demande, cette démarche s'inscrit au sein de la stratégie de l'entreprise, il s'agit d'un travail qui vise à augmenter le chiffre d'affaire, les parts de marché et la permanence des clients par :

- Différenciation,
- Motivation ou adaptation de l'offre solvable augmentant ainsi les économies d'échelle,

CHAPITRE IV : La stratégie de la SPA, GE a l'international

Le choix stratégique de général emballage est important à l'exportation car, il s'agit principalement d'identifier l'ensemble des actions et des choix qui permettent à toutes entreprises souhaitant se développer à l'international, de pénétrer un marché étranger.

Toutefois, la démarche d'exportation de l'entreprise vers les marchés est atténuée par certains facteurs internes et externes, ceux-ci sont liés essentiellement à des lenteurs administratives et douanières, qui causent des retards de lancement de projets d'investissements et des retards de réception des matières premières, ce qui oblige l'entreprise à constituer un stock pour une longue durée, cela induit des charges indésirables et par conséquent un coût de production plus élevé. En outre, la dévaluation de la monnaie nationale fait croître le prix de paiement des matières premières, toutes ces contraintes atténuant la compétitivité des produits de l'entreprise à l'étranger en termes de prix. Malgré ces contraintes, les exportations de l'entreprise Général Emballage sont en pleine évolution depuis l'année 2008. Le taux de l'effort à l'exportation est estimé à 2,25 % à la fin de l'année 2013, ce taux est important en le comparant aux années précédentes, mais il reste très faible.

Conclusion générale

Notre étude s'est déroulée en quatre chapitres dont le premier est consacré en premier lieu à l'étude du phénomène la stratégie d'entreprise et stratégie d'exportation

La stratégie de l'entreprise sert :

- La stratégie donner une orientation,
- La stratégie concentre les efforts : favorise la coordination des activités
- La stratégie est source de cohérence : sert à s'implifier et à appréhender le monde de l'entreprise, en cela elle facilite l'action.
- La stratégie définit l'organisation : Constitue pour les gens un moyen pratique de comprendre leur entreprise et de la distinguer des autres.

Et que la stratégie d'exportation considérée comme forme traditionnelle de l'engagement international d'une entreprise, et les avantages que procure l'activité d'exportation

En deuxième lieu, nous avons mis l'accent sur le développement des exportations et la promotion des exportations

Nous avons pu montrer au cours de cette partie, d'une part ; la nécessité de développer les exportations et de diversifier leur structure. Et d'autre part ; d'identifier les motivations des Etats dans le cadre des stratégies de promotion des exportations, d'exposer les principaux facteurs qui, soit attirent les entreprises, soit ils les contraignent de tourner vers l'international

En troisième lieu nous avons essayé de parler sur l'entreprise algérienne et l'exportation on constaté que, les exportations algériennes demeurent fortement dominées par les hydrocarbures et l'Algérie est toujours en dynamique de l'exportation

En dernier lieu, dans le quatrième chapitre, une étude pratique à propos de la stratégie de la SPA général emballage à l'international à été réalisée à travers le stage pratique au sein de l'entreprise général emballage, le plan d'action et d'analyser la démarche exportation en détectant les forces, les facteurs favorisants et les contraintes atténuant cette démarche.

Depuis ce plan, nous avons ressortir les résultats suivants :

-Depuis l'année 2008 l'entreprise général emballage est sur la seine internationale à travers le mode d'exportation vers la Tunisie.

-le choix des marchés à pénétrer est effectué par rapport à la proximité géographique socioculturelle et le niveau de développement, cela traduit une application de l'approche comportementale lors de l'expansion à l'extérieur ;

-l'entreprise développe un certains nombres de facteurs favorisant l'aptitude à l'exportation à savoir :l'augmentation de ses capacités de production en termes de qualité et quantité, la maîtrise du rapport qualité prix, l'offre de bonnes conditions d'affaires avec les clients étrangers en offrant des délais de paiement de durée important de 90 à 120 jours ainsi de délais de livraison (10 jours).

-l'entreprise est confrontée à des contraintes internes et externes atténuant la compétitivité de l'entreprise à l'international, ces contraintes sont essentiellement le manque de compétence et de service dans le domaine de marketing, la cherté de couts de production, lenteurs administratives et douanières, l'inefficacité de mesures étatiques d'incitations à l'exportationEtc.

En fin, le sous développement du secteur papier-carton dont elle évolue général emballage ne lui favorise pas d'évoluer. Notamment que celle-ci font recours aux matières premières importées, alors que l'Algérie est un pays riche en ressources qui permettant d'extraire la matière première (bois, cellulose), pour papier, cela nous permet de dire pour général emballage puisse augmenter ses occasions à être sur la seine international, elle doit constituer un groupe composé des fournisseurs de matières premières nationales ainsi des coopérations et partenariat avec des entreprises exerçant dans le même secteur d'activité.

Liste des abréviations

ALENA: Accord de Libre Echange Nord American

AND: Agence National de développement

BEA: Banque extérieure d'Algérie.

CAD: Caisse avec forme de découpe.

CA: Caisse Américaine.

DAF: Directeure administrative et finance

DFC: Directeur financier et comptabilité.

D11: Déclaration (Document délivré par la douane).

DA: Dinars algérienne.

EURL: Entreprise Unipersonnelle.

EDD: Effet d'échelle d'expérience.

FGAR: Fonds de garantie des crédits.

FMI: Fond monétaire international.

GIE: Le groupement intérêt économique.

GE: Général Emballage

GATT: Accort général sur les tarifs douaniers et le commerce.

HH: Hors hydrocarbure

JETRO: Organisation japonaise pour le commerce extérieure et la recherche

MSC: Compagnie de transport maritime.

OMC : Organisation mondial du commerce.

OPA : Offre publique d'achat.

OEM : Original équipement manufacturé

PLQN : Plaque neutre.

PLQT : Plaque transformées.

PDG : Président général, directeur.

PME : Petite et moyen entreprise.

PIB : Produit intérieur brut.

PNB : produit national brut.

RD : Recherche et développement.

SPA : Société par action.

SARL : Société à responsabilité limitée.

SFD : Savoir faire différencier.

TCS : Conteneur.

TVA : Taxes sur la valeur ajoutée.

TMF : Société de transport.

UE : Union européenne.

UMA : Union de Maghreb arabe.

Bibliographie

Ouvrages

-ASSALA (KHALIL) : « PME en Algérie de la création à la mondialisation », 8^{ème} congrès international Francophone en entrepreneuriat et PME, 2006.

-COISSARD Steven , « l'économie internationale selon PAUL KRUGMAN », tiré du site www.déplomtie.gouv.fr

-DIEMER Arnaud, « économie d'entreprise », Ed, paris, 1999

-GUILLOCHON Bernard, KAWECHI Annie, « Economie international : commerce et macroéconomie », Ed Dunod, paris, 2003

-HAUDEVILLE (Bernard) et YOUNES BOUACIDA (Readah) : « Les relations entre activité technologique, innovation et croissance dans les PME Algériennes

-Les stratégies d'entreprise, la documentation française, cahier français n° 275 ,mars-avril 1996

-MICHAELE Porter SCHWAB , « Rapport sur la compétitivité globale 2005 », Ed Economico, paris, 2005

-MUCCHIELLI J.MAYERT , « Economie international », Ed Dallaz, 2005

-MANTOUSSE Marc et al, « 100fichier pour comprendre les sciences économique », Ed Bréal, paris, 2005

-MICHAELE Porter, « L'avantage concurrentielles inter nations » , Ed, paris, 1993

-OLIVIER Garnier, « Dictionnaire d'économie et de sciences économique », Ed ,Manhè, avril 1999

-RAINELLIM, « Le commerce international », Ed la découverte, paris, 1997

Mémoires :

-REOUANE Abellah : « développement des PME et promotion des exportations : quelles de perspectives pour l'Algérie ? Une étude de cas de la willaya de Bejaia », mémoire de magistère 2008, Bejaia

-SIROEN Jean Marc, « l'OMC et la mondialisation des économies », centre d'étude et de recherche économique et sociales appliquées, paris, 1998

REVUES :

-CHETTAB Nadia , « Etat entreprise et marché mondial : retrait fictif de la puissance nationale et intensification de la mondialisation », cahier du CREAD N° 58 ,4^{ème} trimestre 2001

-DUC-LOI.Phane, « les théories du commerce international : état actuel des connaissances et controverses », revue d'économie rurale, v226-n°226, 1995

-LEFEBURE Elisabeth et al , « performance à l'exportation et innovation technologique dans les PME manufacturières » , revue d'économie industrielle n°77, 3^{ème} trimestre 1996

-SANDRETTOR , « les analyses du commerce international » , cahier français n°315,2003

Sites internet :

www.mincommerce.gov.dz

www.algeria-watch.org

www.cagex.com

www.mondi.com

www.diplomatie.gouv.fr

www.douane.com

www.generalemballage.com

Table des matières :

Remerciements

Dédicaces

Listes des figures et tableaux

Introduction générale.....01

Chapitre I : la stratégie de l'entreprise et la stratégie d'exportation.....03

Introduction :.....03

section1 : La stratégie de l'entreprise.....04

1-1-Définition de la stratégie de l'entreprise.....04

1-2- Notion de finalités.....04

1-2-1- Définition.....04

1-2-2- Types de finalités.....04

a)Finalités économiques.....04

b) Finalités sociales.....04

c)Finalités sociétales.....05

1-3- Les objectifs d'une stratégie.....05

A-Notion d'objectif.....05

1-Définition.....05

2-Lien entre finalité et objectif.....05

3-Diversification de détermination des objectifs.....05

B-Types d'objectifs.....05

1-Objectifs économique.....	05
2-Objectifs non économique.....	06
1-4-Les différentes stratégies.....	06
A-Les stratégies « Produits ».....	06
1-4-1-La spécialisation.....	06
1-4-1-1-Avantages et inconvénients de la spécialisation.....	06
1-4-2-La diversification.....	07
a)La diversification verticale (Intégration).....	07
b) La diversification horizontale.....	07
c)La diversification concentrique.....	08
d)La diversification conglomérale.....	08
1-4-3-La différenciation.....	08
a)La différenciation des produits.....	08
b)La gamme de produit.....	09
c)La segmentation de la clientèle.....	11
B-Les stratégies « Marchés ».....	11
1-Stratégie de pénétration.....	11
2-Stratégie d'écémage.....	11
3-Stratégie locales.....	11
4-Stratégie nationales.....	11
5-Stratégie internationales.....	12
5-1-Les déterminants de la stratégie internationale de l'entreprise.....	12
a)Les facteurs externes.....	12

b) Les facteurs internes.....	13
C-Les stratégies comportementales.....	14
1-Stratégie défensive.....	14
2-Stratégie offensive.....	14
3-Stratégie de croissance interne ou organique.....	14
D-Les stratégies inter-entreprises.....	14
1-Les stratégies d'impartition.....	15
a)Les accords inter-entreprises.....	15
b)Le groupement intérêt économique.....	17
c)Les filiales communes.....	17
1-5-Le processus d'internationalisation.....	17
1-6-Stratégie de l'entreprise et motivation de développement des exportations.....	19
1-6-1-Vers la recherche de relais de croissance.....	19
1-6-2-Vers le recherche d'une meilleure répartition des risques.....	20
1-6-3-Vers la recherche de l'exploitation des économies d'échelle.....	20
1-6-4-Vers la recherche d'une meilleure productive.....	20
1-6-5-Vers la recherche une meilleure profitabilité.....	21
1-6-6-L'amélioration de la santé financière e l'entreprise.....	21
1-7-Les caractéristiques d'une stratégie d'entreprise.....	22
Section 2 : La stratégie d'exportation.....	23
2-1-Définition d'une stratégie d'exportation.....	23
2-1-1-Stratégie d'entrée sur un marché 'exportation.....	23
A-Exportations direct.....	23

B-Exportations indirect.....	23
2-2-Les formes particulière e l’exportation.....	23
2-2-1-L’exportation dans le cadre de la sous-traitante internationale.....	23
2-2-2-L’exportation dans le cadre de la fabrication pour compte « FBC »ou « IDE ».....	24
2-2-3-L’exportation dans le cadre des investissements directs étrangers « IDE ».....	24
2-2-4-L’exportation dans le cadre de transfert de technologies.....	24
2-3-Les différents modes d’exportation.....	25
2-3-1-L’exportation contrôlée.....	25
2-3-2-L’exportation sous-traitée.....	25
2-3-3-L’exportation concertée.....	25
2-4-Les opérations d’exportation.....	26
2-4-1-Les régimes douaniers d’exportation.....	26
2-4-2-Les mesures incitatives à l’exportation.....	26
2-4-3-Les dispositions préliminaires à l’exportation.....	26
2-5-Les avantages de l’exportation pour une entreprise.....	27
2-6-Les freins à l’export.....	28
Conclusion.....	28
Chapitre II : Le développement des exportations et la promotion des exportations.....	30
Section 1 :Le développement des exportations.....	31
1-1-Le développement des exportations.....	31
1-1-1-Les théories traditionnelles du commerce international.....	31
1-1-1-1-La théorie des avantages d’Adam Smith.....	31
1-1-1-2-La théorie des avantages comparatifs de David Ricardo.....	31

1-1-1-3-Le théorème « HOS ».....	32
1-1-2-Les nouvelles théories du commerce international.....	33
1-1-2-1-La théorie de l'écart technologique.....	34
1-1-2-2-La différenciation des produits.....	34
1-1-2-3-Le rôle des économies d'échelles et de la différenciation.....	35
1-1-2-4-L'apport de la nouvelle théorie du commerce international en matière d'incitation à l'exportation.....	36
Section 2 : La promotion des exportations : Motivation et Contraintes.....	37
2-1-Les motivations et l'Etat et son rôle en matière de promotion des exportations.....	37
2-1-1-Les effets macroéconomiques des exportations.....	37
2-1-1-1-L'équilibre de la balance des paiements.....	37
2-1-1-2- L'équilibre de la balance commerciale.....	38
2-1-1-3-Les exportations : Motrice de création d'emplois.....	38
2-1-1-4-Les exportations et la croissance économique.....	39
2-1-1-4-1-Le développement des exportations : Un facteur de croissance économique.....	39
2-1-1-4-2-Le multiplicateur d'exportation.....	39
2-1-1-5-Les exportations : Une source de l'innovation et de dynamique des entreprises.....	40
2-1-2-Les autres éléments de motivation.....	40
2-1-2-1- La nécessité d'accompagner les entreprises dans leur développement international.....	40
2-1-2-2-La relation spécialisation –compétitivité.....	41
2-1-2-3-Le rôle de la politique commerciale.....	42
Conclusion.....	43
Chapitre III : L'entreprise Algérienne et l'exportation.....	44

Introduction	44
Section1 :Etats des lieux des PME et leur rôle dans l'économie.....	45
1-1-Etats des lieux de MPE en Algérie.....	45
1-2-La place et le rôle des PME dans l'économie.....	49
Section 2 :Les PME et les exportations hors hydrocarbure.....	51
2-1-Les PME exportatrice en Algérie.....	51
2-2-Les facteurs de stagnation des exportations hors hydrocarbure.....	54
2-2-1-Les facteurs macroéconomiqu.....	55
2-2-2-Les facteurs microéconomique.....	56
Conclusion	57
Chapitre VI : Les stratégies de SPA ,G.E à l'international.....	59
Introduction	59
Section 1 :Présentation de G.E , SPA.....	60
1-1-Historique.....	60
a)Localisation.....	61
b)L'organisation.....	62
c)L'origine du capital investi.....	62
d)Les problemes rencontrés.....	62
e)L'appréciation des risques.....	62
f)Les conseils de l'entrepreneur.....	63
1-2-La chute de tonic emballage.....	63
1-2-1-Les causes de la chute de Tonic Emballage.....	63

1-3-Mission.....	63
1-4-Objectifs.....	64
1-5-Capacité de moyens de production de la SPA, de G.E.....	64
1-5-1-Capacité matérielles.....	64
1-5-2-Organisation de l'entreprise.....	65
1-5-3-Evolution de l'effectif total des travailleurs de l'entreprise, G.E.....	65
1-6-Organisation de la SPA, G.E.....	67
1-6-1-La direction générale.....	67
1-6-2-Les directeurs constituantes de l'organisation.....	67
1-6-2-1-La direction de rôle de qualité.....	67
1-6-2-2-La direction technique.....	68
a)Département de production.....	68
b)Département de approvisionnement.....	68
c)Département de maintenance.....	68
1-6-2-3-Direction commerciale.....	68
1-6-2-4-Direction finance et comptabilité.....	68
a)Département finance.....	68
b)Département comptabilité.....	69
1-6-2-5-Direction administration générale.....	69
1-7-Les chiffres clés de l'entreprise de G.E(ou gamme de produit).....	69
1-7-1-Définition des familles de produits de G.E.....	69
1-7-1-1-Caisse Américaine.....	69
1-7-1-2-BOX.....	70

1-7-1-3-Plaque neuve.....	70
1-7-1-4-Plaque transformée.....	70
1-7-1-5-Rein fort et croisillons.....	70
1-7-2-L'évolution de la capacité de production de G.E.....	71
1-7-3-Evolution du chiffres d'affaires.....	72
1-8-La politique commerciale.....	74
Section2: Analyse de l'activité d'exportation de G.E.....	75
2-1-Analyse de la démarche d'exportation de G.E.....	75
2-1-1-Les avantages concurrentiels de l'entreprise.....	75
2-1-2-L'organisation de le degré d'adaptation de la structure chargée	76
2-1-3-La structure d'innovation.....	77
2-1-4-La recherche de partenariat.....	78
2-1-5-Les investissements de l'entreprise.....	78
2-1-6-La recherche des marchés.....	79
2-1-6-1-Evolution des clients étrangers de G.E.....	80
2-1-6-2-Evolution du chiffre d'affaires à l'export.....	81
2-1-6-3-L'effort à l'exportation de G.E.....	82
2-2-Les procédures des exportations de l'entreprise G.E.....	83
a)Procédures d'exportation déchets en Espagne.....	83
b) Exportations en Tunisie.....	84
2-3-Les contraintes entravant le processus de l'internationalisation de G.E.....	87
2-3-1-Les contraintes liées à l'entreprise.....	87
2-3-2-Les contraintes liées à l'environnement externe.....	88

2-3-2-1-Lenteurs administratives et douanières.....	88
2-3-2-2-Les limites réglementation et la faiblesse des actions de promotion	89
2-3-2-3-L'impact de la dévaluation de la monnaie nationale.....	89
2-3-2-4-Le développement de l'industrie de carton ondulé des pays voisins.....	90
Conclusion	91
Conclusion générale	93

Liste des abréviations

Bibliographie

Tables des matières

Annexes

Annexes



INDUSTRIE DU CARTON ONDULE
CORRUGATED CARDBOARD INDUSTRY

SIÈGE SOCIAL & Usine d'Akbou: Z A C Taharacht Akbou 06001 – W. Bejaia – Algérie
Tél. : 00 213 34 19 64 64 – Fax : 00 213 34 19 61 89
contact@generalemballage.com
Usine SETIF: Z.E.A 3ème Tranche N° 15 B - BP 390 bis – 19000 SETIF
Tél : 00 213 36 93 50 51 / Fax :00 213 36 93 60 96
setif.contact@generalemballage.com
Usine ORAN : ZI Hassi Ameur N° 04 - Ilot N°10 commune Hassi Bounif 31121 Oran
Tél. : 00 213 40 23 97 20 / Fax: 00 213 40 23 79 65
oran.contact@generalemballage.com
www.generalemballage.com

Direction commerciale

Demande de constitution de dossier pour exportation

Client

Désignation client	
Adresse	
Date d'opération	

Nbr de CAMION	Designation :	Quantité	Poids/ Unité	Poids net Total	Poids brut Total	Prix HT €	Liste de Collisage
1							Palettes
							Palettes
2							Palettes
							Palettes

Nombre d'unités total
Nombre total de palettes
Poids total Net
Poids Brut

Transport CAMION 1			
Nom chauffeur	Immatriculation tracteurs	Immatriculation remorques	N° PASSEPORT

Transport CAMION 1			
Nom chauffeur	Immatriculation tracteurs	Immatriculation remorques	N° PASSEPORT





**GENERAL
EMBALLAGE**

INDUSTRIE DU CARTON ONDULE
CORRUGATED CARDBOARD INDUSTRY

SIÈGE SOCIAL & Usine d'Akbou: Z A C Taharacht Akbou 06001 – W. Bejaia – Algérie
Tél. : 00 213 34 19 64 64 – Fax : 00 213 34 19 61 89
contact@generalemballage.com
Usine SETIF: Z.E.A 3ème Tranche N° 15 B - BP 390 bis – 19000 SETIF
Tél : 00 213 36 93 50 51 / Fax :00 213 36 93 60 96
setif.contact@generalemballage.com
Usine ORAN : ZI Hassi Ameur N° 04 - Ilot N°10 commune Hassi Bounif 31121 Oran
Tél. : 00 213 40 23 97 20 / Fax: 00 213 40 23 79 65
oran.contact@generalemballage.com
www.generalemballage.com





**GENERAL
EMBALLAGE**

INDUSTRIE DU CARTON ONDULE
CORRUGATED CARDBOARD INDUSTRY

SIÈGE SOCIAL & Usine d'Akbou: Z A C Taharacht Akbou 06001 – W. Bejaia – Algérie
Tél. : 00 213 34 19 64 64 – Fax : 00 213 34 19 61 89
contact@generalemballage.com
Usine SETIF: Z.E.A 3ème Tranche N° 15 B - BP 390 bis – 19000 SETIF
Tél : 00 213 36 93 50 51 / Fax :00 213 36 93 60 96
setif.contact@generalemballage.com
Usine ORAN : ZI Hassi Ameur N° 04 - Ilot N°10 commune Hassi Bounif 31121 Oran
Tél. : 00 213 40 23 97 20 / Fax: 00 213 40 23 79 65
oran.contact@generalemballage.com
www.generalemballage.com

Akbou le 10/03/2014

Déclaration sur l'honneur

Je soussigné, Monsieur Hamouche BENKHELLAT, Directeur Financier et Comptable de la SPA GENERAL EMBALLAGE déclare sur l'honneur que la marchandise mentionnée sur la facture N° N°XXX/201 du 10/03/2014 d'un montant de 0,00 € , contenue dans les remorques tractées portant les immatriculations ci-dessous, est d'origine algérienne.

N° DE CAMION	IMMATRICULATION DE TRACTEUR	IMMATRICULATION DE REMORQUE
1		
2		

Faite pour servir et valoir ce que de droit.

Le Directeur Financier et Comptable





**GENERAL
EMBALLAGE**

INDUSTRIE DU CARTON ONDULÉ
CORRUGATED CARDBOARD INDUSTRY

SIÈGE SOCIAL & Usine d'Akbou: Z A C Taharacht Akbou 06001 – W. Beja
Tél. : 00 213 34 19 64 64 – Fax : 00 213 34 19 61 89
contact@generalemballage.com
Usine SETIF: Z.E.A 3ème Tranche N° 15 B - BP 390 bis – 19000 SETIF
Tél : 00 213 36 93 50 51 / Fax :00 213 36 93 60 96
setif.contact@generalemballage.com
Usine ORAN : ZI Hassi Ameur N° 04 - Ilot N°10 commune Hassi Bounif 3112
Tél.: 00 213 40 23 97 20 / Fax: 00 213 40 23 79 65
oran.contact@generalemballage.com
www.generalemballage.com

Akbou le 10/03/2014

ENGAGEMENT De Rapatriement de Fonds

Nous soussignés, S.p.a. Général Emballage sise à la ZAC Taharacht Akbou, nous nous engageons à vous remettre l'attestation de rapatriement de fonds de l'exportation de Carton Ondulé , réalisée suivant la facture N°XXX/2014 du 10/03/2014 d'un montant - € et ce dans les délais réglementaires (6 mois).

P/Le Président Directeur Général

10/03/2014

LETTRE DE TRANSPORT ROUTIER

Nous soussignés, Général Emballage SPA ZAC Taharacht Akbou -Bejaia – reconnaissons avoir pris en charge le transport de la marchandise ci-dessous désignée le 10/03/2014

Itinéraire : De Spa Général Emballage Zac Taharacht Akbou – Bejaïa (ALGERIE) vers client.....

EXPEDITEUR: Spa Général Emballage. Z.A.C Taharacht, 06200 Akbou - Bejaïa (ALGERIE)

DESTINATAIRE :

A L'ADRESSE:

NOTIFIER: client

Point de passage: BOUCHEBKA

Fret : CFR (Fret payé)

MODE DE PAIEMENT :

NATURE DE LA MARCHANDISE

<u>Caisses en carton</u>	Quantité :	Unités
Poids Net	KGS	Nombre de palettes:
Poids Brut	KGS	

TRANSPORTEUR :

GENERAL EMBALLAGE SPA Zone d'activité TAHARACHT - Akbou -Bejaia (Algérie).

Nom et Prénom du Chauffeur :

N° Passe port : _____

N° d'immatriculation du camion: _____

N° d'immatriculation de la remorque: _____

Type de camion: _____

Chargée de : - Unités « Caisses en carton ondulé»

Poids Net - KGS

EXPEDITEUR

TRANSPORTEUR





**GENERAL
EMBALLAGE**

INDUSTRIE DU CARTON ONDULE
CORRUGATED CARDBOARD INDUSTRY

SIÈGE SOCIAL & Usine d'Akbou: Z A C Taharacht Akbou 06001 – W. Bejaia – Algérie
Tél. : 00 213 34 19 64 64 – Fax : 00 213 34 19 61 89
contact@generalemballage.com
Usine SETIF: Z.E.A 3ème Tranche N° 15 B - BP 390 bis – 19000 SETIF
Tél : 00 213 36 93 50 51 / Fax :00 213 36 93 60 96
setif.contact@generalemballage.com
Usine ORAN : ZI Hassi Ameur N° 04 - Ilot N°10 commune Hassi Bounif 31121 Oran
Tél.: 00 213 40 23 97 20 / Fax: 00 213 40 23 79 65
oran.contact@generalemballage.com
www.generalemballage.com





**GENERAL
EMBALLAGE**

INDUSTRIE DU CARTON ONDULE
CORRUGATED CARDBOARD INDUSTRY

SIÈGE SOCIAL & Usine d'Akbou: Z A C Taharacht Akbou 06001 – W. Bejaia – Algérie
Tél. : 00 213 34 19 64 64 – Fax : 00 213 34 19 61 89
contact@generalemballage.com
Usine SETIF: Z.E.A 3ème Tranche N° 15 B - BP 390 bis – 19000 SETIF
Tél : 00 213 36 93 50 51 / Fax :00 213 36 93 60 96
setif.contact@generalemballage.com
Usine ORAN : ZI Hassi Ameur N° 04 - Ilot N°10 commune Hassi Bounif 31121 Oran
Tél. : 00 213 40 23 97 20 / Fax: 00 213 40 23 79 65
oran.contact@generalemballage.com
www.generalemballage.com



10/03/2014

LETTRÉ DE TRANSPORT ROUTIER

Nous soussignés, Général Emballage SPA ZAC Taharacht Akbou -Bejaia – reconnaissons avoir pris en charge le transport de la marchandise ci-dessous désignée le 10/03/2014

Itinéraire : De Spa Général Emballage Zac Taharacht Akbou – Bejaïa (ALGERIE) vers STE HORCHANI DATTES; USINE DEGUACHE-TOZEUR-TUNISIE.

EXPEDITEUR: Spa Général Emballage. Z.A.C Taharacht, 06200 Akbou - Bejaïa (ALGERIE)

DESTINATAIRE : STE HORCHANI DATTES; USINE DEGHACHE-TOZEUR-TUNISIE, TUNISIE.

A L'ADRESSE: AMEN BANK, AGENCE LE PASSAGE, TUNIS, TUNISIE.

NOTIFIER: STE HORCHANI DATTES; USINE DEGUACHE-TOZEUR-TUNISIE.

Point de passage: BOUCHEBKA

Fret : CFR (Fret payé)

MODE DE PAIEMENT : Transfert Libre 90 jours après la date de facture.

NATURE DE LA MARCHANDISE

<u>Caisses en carton</u>	Quantité :	-	Unités
Poids Net	-	KGS	Nombre de palettes: 0
Poids Brut	-	KGS	

TRANSPORTEUR :

GENERAL EMBALLAGE SPA Zone d'activité TAHARACHT - Akbou -Bejaia (Algérie).

Nom et Prénom du Chauffeur : 0

N° Passe port : 0

N° d'immatriculation du camion: 0

N° d'immatriculation de la remorque: 0

Type de camion: Renault

Chargée de : - Unités « Caisses en carton ondulé»

Poids Net - KGS

EXPEDITEUR

TRANSPORTEUR



**GENERAL
EMBALLAGE**

INDUSTRIE DU CARTON ONDULE
CORRUGATED CARDBOARD INDUSTRY

SIÈGE SOCIAL & Usine d'Akbou: Z A C Taharacht Akbou 06001 – W. Bejaia – Algérie
Tél. : 00 213 34 19 64 64 – Fax : 00 213 34 19 61 89
contact@generalemballage.com
Usine SETIF: Z.E.A 3ème Tranche N° 15 B - BP 390 bis – 19000 SETIF
Tél : 00 213 36 93 50 51 / Fax :00 213 36 93 60 96
setif.contact@generalemballage.com
Usine ORAN : ZI Hassi Ameur N° 04 - Ilot N°10 commune Hassi Bounif 31121 Oran
Tél.: 00 213 40 23 97 20 / Fax: 00 213 40 23 79 65
oran.contact@generalemballage.com
www.generalemballage.com





**GENERAL
EMBALLAGE**

INDUSTRIE DU CARTON ONDULE
CORRUGATED CARDBOARD INDUSTRY

SIÈGE SOCIAL & Usine d'Akbou: Z A C Taharacht Akbou 06001 – W. Bejaia – Algérie
Tél. : 00 213 34 19 64 64 – Fax : 00 213 34 19 61 89
contact@generalemballage.com
Usine SETIF: Z.E.A 3ème Tranche N° 15 B - BP 390 bis – 19000 SETIF
Tél : 00 213 36 93 50 51 / Fax :00 213 36 93 60 96
setif.contact@generalemballage.com
Usine ORAN : ZI Hassi Ameur N° 04 - Ilot N°10 commune Hassi Bounif 31121 Oran
Tél. : 00 213 40 23 97 20 / Fax: 00 213 40 23 79 65
oran.contact@generalemballage.com
www.generalemballage.com

