

Stratégie d'internationalisation de l'entreprise et diagnostic export

Godih djamel torqui.(Université A. Ibn. Badis-Mostaganem-)

godihdjamel@hotmail.fr

Pr.Achaoui Nasreddine (Université de Mostaganem)

Résumé :

Stratégie d'internationalisation de l'entreprise et diagnostic export

Une entreprise qui souhaite se développer doit à un moment surmonter l'exigüité de son marché national. Dans certaines activités, l'exportation constitue la survie et le seul débouché potentiel. L'entreprise a le choix entre plusieurs modes d'internationalisation pour trouver de nouveaux débouchés. Toutefois, avant de chercher à se développer sur les marchés étrangers, l'entreprise doit vérifier qu'elle dispose des capacités requises ou qu'elle peut les acquérir : tel est l'objet du diagnostic export. Une question centrale est au cœur de notre problématique dans le cadre de cet article : En quoi le diagnostic export est-il l'une des clés de réussite de l'internationalisation de l'entreprise ?

Notre problématique est subdivisée en plusieurs questions directrices. Afin, de résoudre notre problématique, nous avons émis un certain nombre d'hypothèses. Nous avons mis en évidence dans le cadre de notre méthodologie, les aspects théoriques et l'aspect pratique à travers un cas concernant une entreprise privée. Nous avons structuré notre article en trois axes fondamentaux. Quant aux objectifs et intérêts de l'article ; grosso-modo, nous pouvons les énumérer comme suit : Il est important de rationaliser la démarche d'exportation, l'internationalisation n'est pas une sinécure. Il y a lieu de maîtriser les modalités de l'internationalisation, cependant, en préalable à toute ébauche de prospection à l'étranger, l'entreprise va devoir se soumettre à une critique en règle afin de déterminer si elle possède les qualités requises pour le maintien d'une activité durable sur les marchés extérieurs. Cette étude, « le diagnostic export » consiste en une batterie de questions sur l'entreprise.

Mots clés : Entreprise-Internationalisation-Diagnostic export-Marchés extérieurs-Indicateurs du diagnostic-stratégie-exportation

INTRODUCTION

Les entreprises éprouvent de plus en plus de difficultés à maîtriser leur environnement. L'économie se mondialise et la concurrence s'exacerbe au niveau international. C'est la raison pour laquelle les entreprises modernes cherchent à anticiper et quelque fois à influencer leur environnement. Pour cela, elles doivent définir et appliquer des stratégies. Le marché sera de plus en plus mondial ; cela signifiera que le capital, la direction et la stratégie des entreprises seront de plus en plus détachés de toute base nationale, leurs sièges se délocaliseront sans cesse là où les lois seront les moins contraignantes et la fiscalité la plus basse ; leurs cadres ; leurs chercheurs vivront dans des lieux en concurrence permanente les uns avec les autres ; la mobilité du travail et du capital permettra aux entreprises d'échapper à toute règle, de choisir des sites où ne pas payer l'impôt ; les évolutions technologiques accélèrent ce nomadisme réel ou virtuel (Attali, 2011)¹. Confrontées à la nécessité d'une évolution rapide et permanente, les entreprises algériennes par exemple doivent apprendre à tenir compte tant des mutations industrielles et technologiques que des transformations sociales, culturelles et politiques. Aussi, l'instrument le plus puissant pour prendre en compte ces changements est la stratégie. En clair, il est illusoire de parler de développement de l'entreprise, de sa productivité, de sa

rentabilité sans application de stratégies. On peut définir la stratégie comme étant l'ensemble des décisions de long terme prises par l'entreprise pour atteindre ses objectifs compte tenu de ses ressources et de ses environnements (**Bouglet, 2010**)². En Algérie, la crise ayant eu pour effet la contraction de ses recettes pétrolières et la dégradation de son solde commercial ; a mis le pays dans l'obligation de diversifier son économie et d'encourager le développement de ses exportations hors hydrocarbures et ce, par la mise en œuvre d'une stratégie d'internationalisation. Avant de chercher à se développer sur les marchés étrangers et d'opter ainsi pour une internationalisation, l'entreprise doit vérifier qu'elle dispose des capacités requises ou qu'elle peut les acquérir : tel est l'objet du diagnostic export.

Il faut rejeter le préjugé selon lequel l'Algérie n'a rien à exporter en dehors des hydrocarbures, car cela ne vise en fait qu'à entretenir l'illusion de la sauvegarde d'une économie basée sur une rente au grand plaisir des rentiers qui ne veulent pas que le système économique algérien change (**Mekideche, 2008**)³. Une question centrale est au cœur de notre problématique dans notre modeste contribution à travers notre article : **En quoi le diagnostic export est-il l'une des clés de réussite de l'internationalisation de l'entreprise ?** Notre hypothèse principale est la suivante : Le diagnostic export permet d'évaluer les forces et faiblesses de l'entreprise, dans l'optique d'un développement à l'export.

Pour résoudre la problématique citée ci-dessus, nous avons structuré notre article en trois axes fondamentaux intitulés respectivement :

- La stratégie d'internationalisation de l'entreprise : le cadre conceptuel.
- Les indicateurs et outils du diagnostic export
- Le diagnostic export, un check up indispensable : cas pratique afférent à une entreprise privée algérienne.

Notre thème en question vise plusieurs objectifs :

- Mettre en exergue d'une manière générale le cadre conceptuel ayant trait à la stratégie d'internationalisation de l'entreprise.
- Mettre en relief une étude « le diagnostic export » qui consiste en une batterie de questions sur l'entreprise, ses prix et ses produits et ce, à travers un cas pratique.
- Démontrer que l'entreprise avant de se développer sur les marchés extérieurs, doit d'abord vérifier qu'elle dispose des capacités requises nécessaires avant toute internationalisation d'où la nécessité d'un diagnostic export

I) La stratégie d'internationalisation de l'entreprise : le cadre conceptuel.

L'activité en matière d'exportation des produits est, de plus en plus, liée dans un monde, dont l'interpénétration économique est devenue intense à l'investissement commercial et industriel à l'étranger. Cet effort d'implantation à l'étranger est souvent nécessaire à l'accroissement des exportations de tel ou tel pays.

1) Caractéristiques et modalités de l'internationalisation

Il n'existe pas une manière meilleure que les autres de mener une stratégie d'internationalisation. Comme pour les autres stratégies, il n'y a pas de recettes miracles et c'est la manière d'utiliser les outils de gestion qui fera que l'entreprise pourra sortir de ses frontières avec succès. Pourtant, les études empiriques montrent que la plupart des firmes suivent des démarches internationales comparables, et passent par plusieurs étapes clairement identifiées. Bien sûr, des contre-exemples viennent relativiser la portée universelle de ces analyses. Mais ici encore, le type de stratégie retenu peut être très différent d'une entreprise à l'autre. Le recours à une typologie nous aidera à saisir la variété des situations à travers des types de stratégies d'internationalisation.

1.1 : L'internationalisation ; un processus par étapes

Les modèles théoriques traditionnels abordent l'internationalisation comme un enchaînement d'étapes. Le plus connu d'entre eux est le modèle Uppsala, élaboré par les spécialistes de l'école suédoise (**Bouglet, 2010**)⁴. Selon cette école, l'internationalisation d'une entreprise suit quatre étapes :-

- Activités d'export, de manière irrégulière et opportuniste ;
- Exportation régulière par l'intermédiaire d'un agent tiers ;
- Implantation d'une filiale de vente ;
- Production sur le sol étranger. Cela signifie que les entreprises ne décident pas d'emblée de s'investir massivement à l'étranger (ce qui serait un changement radical). Au contraire, elles progressent pas à pas (de manière incrémentale). La raison est qu'une entreprise a besoin de mener un apprentissage graduel des nouveaux marchés, d'acquérir des connaissances grâce à son expérience. Ces connaissances sont de deux ordres. D'une part, l'entreprise doit connaître le marché spécifique sur lequel elle souhaite s'étendre. D'autre part, elle doit se doter de connaissances sur la manière de mener une activité internationale. « Cette connaissance permet à l'entreprise de connaître ses capacités à s'engager dans des opérations internationales et les ressources qu'elle peut et doit mobiliser à cette fin » (**Basly, 2007**)⁵.

1.2 : Les modalités de l'internationalisation.

Les modes d'implantation se caractérisent par plusieurs méthodes, que nous résumons ci-dessous.

1.2.1 : Les méthodes de pénétration des marchés étrangers par l'exportation sans investissement direct dans le pays : Il s'agit de ce qui suit :

-Exportation directe par l'entreprise : L'entreprise vend directement à l'étranger ses marchandises ; Exportation indirecte ou sous traitée : L'entreprise vend à l'étranger en utilisant des intermédiaires, en l'occurrence : Des agents commerciaux ; Des grossistes ; Des commissionnaires à l'exportation ; Des courtiers ; Des sociétés de commerce international... Exportation concertée ou groupée : Les ventes à l'étranger s'opèrent grâce à un consortium d'exportateurs.

1.2.2 : Les méthodes de pénétration des marchés étrangers par l'investissement direct.

Il s'agit plus particulièrement : De bureaux commerciaux et de représentation ouverts par les entreprises dans les pays étrangers afin de faire connaître leurs produits ; De filiales commerciales permettant ainsi à l'entreprise de vendre directement dans le pays étranger ; De filiales de production où le produit à vendre est fabriqué sur place, c'est-à-dire dans le pays acheteur.

1.2.3 : Les méthodes de pénétration des marchés étrangers par les systèmes contractuels et le transfert de technologie.

Dans ce cadre, l'entreprise, afin de pénétrer un marché étranger utilise plusieurs méthodes, entre autres : La vente de technologie ; La concession de licence industrielle ; La concession de marque ; La fabrication d'usine clé en main, produit en main..... En fait, la motivation essentielle de l'investissement direct international, est le maximum de profit qui demeure, tributaire du taux de rentabilité (**Lemaire, 2003**)⁶.

2 : Les raisons de l'internationalisation.

L'analyse des déterminants de la délocalisation s'est souvent polarisée autour des concepts suivants : Avantages comparatifs et avantages compétitifs. Les avantages comparatifs se situent au niveau d'un pays, ils correspondent globalement à la présence d'habitudes de

production, de modes de communication, d'aptitudes technologiques ; Les avantages comparatifs conduisent un pays à détenir, au cours d'une période, une supériorité ou une moindre infériorité pour la production de tels biens par rapport à tels ou tels autres. Les avantages compétitifs se situent au niveau des firmes. Ils peuvent s'ajouter aux précédents. Cette situation procure à l'entreprise des avantages, qui peuvent être résumés ainsi :- Spécialisation de ses unités de production ; Economie d'échelle ; Accès privilégié et direct au marché international des capitaux, ce qui lui assure des financements abondants par rapport à des firmes limitées à un territoire national. Ainsi, chacun des pôles de la triade entretient des liens privilégiés avec une région en développement : le Japon avec l'Asie, les USA avec l'Amérique Latine, et l'Europe occidentale avec l'Afrique (**Mercier, Bouveret, 2007**)⁷

2.1 : Les différents facteurs qui motivent l'implantation del'entreprise à l'étranger

2.1.1 : Les facteurs de nature commerciale :

Le développement du chiffre d'affaires export sur le pays de l'investissement ; La réduction des frais de transport ; Le profit des coûts de production faible bénéficie donc d'un avantage concurrentiel ; Le bénéfice de sources d'approvisionnement régulier.

2.1.2 : Les facteurs industriels :

Trois existent notamment :-

- Le profit d'un avantage technologique et le monnayage sur de nouveaux marchés ; Le bénéfice d'opération de compensation ; Le profit des écarts de coût de production en mettant en place une sous traitance internationale ; ou la délocalisation d'une partie de la production ;

2.1.3 : Les facteurs financiers :

On relève, trois points essentiels :-

-Le profit d'un avantage financier par rapport aux industries du pays étranger ; La répartition des risques économiques et le profit d'avantages fiscaux, ou d'aides à l'implantation

2.1.4 : Technologie et analyse stratégique : un avantage dans le cadre de l'internationalisation de l'entreprise :

Les évolutions technologiques, qu'elles soient subies ou provoquées par l'entreprise, ont le plus souvent un effet décisif sur sa situation face à ses concurrents. Il est à noter dans ce cadre, que les entreprises en Occident qui ont connu des difficultés majeures ou qui ont disparu à la suite de mutations technologiques ayant affecté leurs domaines d'activité sont nombreuses. Toutefois, le rapport entre les conquêtes de la science et de la technologie et la croissance économique a été établi de longue date, mais le cheminement n'est pas toujours prévisible (**Adler, 2009**)⁸. Le recours à des technologies plus performantes améliore la position de la firme sur certains éléments de sa structure de coûts et lui donne un avantage sur ses concurrents. Aussi, certaines firmes qui n'ont pas les moyens ou la volonté d'acquérir la technologie nouvelle risquent de disparaître, d'autres celles notamment qui maîtrisent la nouveauté pourront entrer plus facilement dans l'industrie ; Les facteurs clés de succès, les opportunités et les menaces ne seront plus les mêmes. L'innovation est une source de compétitivité pour l'entreprise (**Khelassi, 2010**)⁹. Mais, pour que le savoir soit diffusé librement, l'Etat doit assumer la responsabilité de financer sa production. C'est pourquoi il joue un rôle fondamental dans la promotion de la connaissance et de l'innovation. Certains des plus grands succès des Etats-Unis d'internet à la biotechnologie moderne sont issus de recherches financées par l'Etat, en général dans les universités

publiques à but non lucratif (Stieglitz, 2010)¹⁰. Bien plus que le capitalisme mondialisé ou l'internationalisme prolétarien, c'est la révolution des communications et des facilités de déplacement à travers le monde qui a facilité la diffusion plus rapide du savoir (Corm, 2013)¹¹.

2.1.5: Les facteurs financiers :

On relève, aussi, trois points essentiels :-

-Le profit d'un avantage financier par rapport aux industries du pays étranger. Cet avantage peut être un coût de financement plus faible ; La répartition des risques économiques. De ce fait, quand une zone géographique est en récession, une autre peut être en situation de croissance (cas de groupes multinationaux) ; Le profit d'avantages fiscaux, ou d'aides à l'implantation. Le cadre d'analyse que propose (Mucchielli J. L 2005)¹² est résumé dans le tableau suivant

	Avantage compétitif	Avantage comparatif	Avantage stratégique
Investissement direct à l'étranger	+	+	-
Exportation	+	-	-
Licence	+	-	+
Accord de coopération internationale	+	+	+

La prise en compte de ces trois types d'avantages (compétitif, comparatif et stratégique) définit un cadre d'analyse différent pour rendre compte de comportements possibles. L'internationalisation des firmes apparaît comme un processus complexe et hétérogène.

3: Développement, compétitivité, et fonctions internationales de l'entreprise

L'avantage concurrentiel peut s'alimenter par plusieurs sources distinctes que nous situerons d'une manière générale ci après.

3.1 : Le développement international et compétitivité de l'entreprise.

Les avantages concurrentiels et les incitations à diversifier géographiquement les activités de l'entreprise constituent les deux grands points.

3.1.2 : Quels sont les facteurs qui incitent les entreprises à disperser géographiquement leurs activités ? : Nous pouvons les résumer ci-dessous :-

-Les variations des goûts des consommateurs d'un pays à l'autre ; Les différences dans la structure des secteurs industriels et les politiques industrielles.

Quels sont les facteurs qui militent en faveur d'une forte coordination des activités ? Deux grands facteurs apparaissent : La recherche d'économies d'échelle, et la volonté d'élargir la base des coûts de recherches et développement (R et D)

3.1.3 : La recherche et développement

C'est au travers de cette activité que se diffuse le progrès technique, source de développement et de progrès de sociétés contemporaines. La recherche et développement est le processus rationnel qui assure le passage de la connaissance à la réalisation technique. Le total des investissements consacrés en matière de recherche et développement dans le monde se situe pour 2012 autour de 1402 milliards de dollars : les USA se prévalent de la première place avec 436 milliards de dollars, dont 280 milliards de dollars injectés par le

secteur privé. La chine a réussi à se placer à la deuxième place, avec 199 milliards de dollars (Bensalhi, 2012)¹³.

4 : La gestion du risque dans le cadre de l'internationalisation de l'entreprise.

L'activité internationale de l'entreprise entraîne différents types de risques, qu'elle doit connaître pour mieux les assurer et les maîtriser. La gestion des risques implique leur connaissance et la possibilité d'évaluer les sinistres et les dommages possibles pour l'entreprise. On distingue plusieurs types de risques selon qu'ils sont inhérents au marché ou au contrat. Les principaux risques liés au marché sont : Les risques politiques ; Les risques commerciaux ; Les risques de non transfert ; Les risques juridiques et les risques de non paiement.

-Les seconds sont ceux que l'on rencontre classiquement dans l'entreprise lors de l'exécution d'un contrat (risque de fabrication ; risque de transport). Avant de chercher à se développer sur les marchés étrangers, l'entreprise doit vérifier qu'elle dispose des capacités requises ou qu'elle peut les acquérir : tel est l'objet du diagnostic export. Il s'agira ensuite de repérer les marchés ciblés, c'est-à-dire ceux sur lesquels vont se diriger en priorité les efforts. Nous tenterons ci-après de mettre en évidence le diagnostic export.

II) Les indicateurs et outils du diagnostic export :

Le diagnostic a un but : évaluer les forces et les faiblesses de l'entreprise, dans l'optique d'un développement à l'export ;

1) Les indicateurs du diagnostic :

Pour se lancer à l'export, il faut :-

-augmenter et adapter la production ; Investir pour augmenter la production ; prospecter ; adapter les produits ; Les protéger juridiquement ; Former le personnel ; Distribuer à l'étranger ; etc.

-Proposer des produits compétitifs adaptés au marché ; Disposer d'un minimum de compétences techniques spécifiques à l'exportation

-Disposer d'un management rigoureux ; Performant et ouvert (Paveau, Duphil, Barelier et al, 2007)¹⁴.

1.1 : Le diagnostic de l'outil de production : les différents indicateurs :

on distingue : Le taux d'utilisation de la capacité de production ; L'âge moyen du matériel ; Degré d'automatisation ; Existence et efficacité du contrôle qualité ; Existence d'un bureau des méthodes ; souplesse des procédures de fabrication.

1.2 : Les indicateurs financiers du diagnostic :

il s'agit entre autres :-

- Du chiffre d'affaires(CA) : la stagnation de cet indicateur sera le signe probable d'un dysfonctionnement (produits non compétitifs, immobilisme commercial...) ;

- Du bénéfice/CA : cet indicateur permet de mesurer la rentabilité de l'entreprise ; il est évident que pour investir, il faut gagner de l'argent ; Du fonds de roulement/besoin en fonds de roulement : l'exportation va induire des besoins en fonds de roulement : cet indicateur dont la signification est à relativiser en fonction du secteur d'activité permet de savoir si l'entreprise pourra y faire face ; De l'autonomie financière : dettes à moyen terme et long terme/fonds propres. Cet indicateur permet de déterminer la capacité de l'entreprise : un endettement trop important limite les possibilités d'emprunt et les possibilités d'investissement

1.3 : Les produits :

Il s'agit d'évaluer l'aptitude des produits de l'entreprise à l'exportation et leur complémentarité a priori grâce à trois types de critères ; physiques, commerciaux et réglementaire : conformité aux normes internationales

1.4 : Le degré de préparation à l'export :

Le but est ici d'évaluer les aptitudes du personnel à faire face aux exigences de l'exportation, au travers de son expérience (dans l'entreprise même, ou dans des postes antérieurs), de ses connaissances, et de ses qualités humaines.

1.5 : La connaissance des formalités et aides à l'exportation :

Il faut vérifier que le personnel a conscience que l'exportation induit des formalités administratives spécifiques, et qu'il est capable de les prendre en charge. En Algérie, il existe plusieurs institutions qui agissent dans le domaine des exportations (**Ksouri, 2014**)¹⁵.

1.6 : Les compétences techniques en matière d'exportation :

Il convient d'évaluer ou de vérifier le niveau de connaissances des responsables et du personnel en ce qui concerne les techniques spécifiques du commerce international. Le potentiel humain dont l'entreprise dispose : il peut-être apprécié des aptitudes suivantes : Le niveau linguistique (au moins en anglais, langue véhiculaire du commerce international) et l'ouverture aux autres cultures (facteur de succès très important sur les marchés qui sont culturellement très éloignés du marché national)

-La motivation, la disponibilité, la volonté d'expansion, la rigueur (nécessaires dans toutes les entreprises, ces qualités sont, à l'exportation, indispensable à la réussite)

1.7 : La qualité du management

L'entreprise doit prendre en compte à travers cet indicateur notamment : le dynamisme commercial, la capacité de prévision, la capacité d'adaptation, d'animation et de contrôle, la maîtrise du métier et savoir faire. Le management est l'arme la plus redoutable et la plus efficace que les nations modernes utilisent pour maintenir et creuser leur suprématie économique et technologique sur le reste. C'est la ressource des ressources ; celle qui permet d'utiliser efficacement les actifs d'une nation. Sans management, les patrimoines nationaux se dilapident, parfois avec de nobles intentions (**Lamiri, 2013**)¹⁶.

2 : La réalisation du diagnostic :

Dans ce cadre, le point essentiel a trait aux outils.

2.1 : Les outils :

L'analyste utilise plusieurs types d'indicateurs pour se forger une opinion sur la capacité de l'entreprise à exporter. Certains de ces indicateurs sont purement quantitatifs et plus ou moins faciles à obtenir : par exemple, la disposition des documents comptables et des connaissances en gestion permettront d'évaluer la situation de l'entreprise sur le plan financier. Par contre l'évaluation de la motivation, de la disponibilité, de la volonté d'expansion, de la rigueur du personnel relève d'appréciations qualitatives, beaucoup moins faciles à formuler. Aussi, l'analyse se fera à l'aide de trois types d'outils : les documents internes ; le questionnaire ; et les entretiens semi-directifs. Après avoir mis en lumière les composantes du diagnostic export, nous présenterons ci-dessous une étude empirique ayant trait à un diagnostic export.

III) Le diagnostic export, un check up indispensable : cas pratique afférent à une entreprise privée algérienne.

Ne devient pas exportateur qui veut. En préalable à toute ébauche de prospection à l'étranger, l'entreprise va devoir se soumettre à une critique en règle afin de déterminer si elle possède les atouts solides pour franchir les frontières. Il s'agit de vérifier si son potentiel humain, financier et technique est compatible avec le démarrage et le maintien d'une activité durable sur les marchés extérieurs. Cette étude, « le diagnostic export » consiste en une batterie de questions sur l'entreprise, ses produits et ses prix. Le chef d'entreprise est généralement bien placé pour connaître ses forces et ses faiblesses ; mais un regard extérieur n'est pas négligeable (**Chinour et Cornet, 2009**)¹⁷. Ce cas soulève le problème des modalités de l'internationalisation de l'entreprise notamment dans le volet exportation. Face aux opportunités et menaces de l'environnement notamment les importations d'emballages, l'entreprise (par souci de confidentialité, nous l'avons dénommée PM) veut choisir de s'internationaliser, c'est-à-dire d'étendre certaines de ses

activités dans d'autres pays que celui d'origine. . Aussi, nous avons voulu illustrer les concepts afférents à la stratégie d'internationalisation par un cas concret d'entreprise. Les stratégies de développement international recouvrent des réalités d'entreprises très diverses. Qu'il s'agisse d'une simple velléité d'exportation ou d'une volonté plus marquée d'assurer une présence forte en dehors de son marché domestique. L'internationalisation de l'entreprise repose donc sur une volonté stratégique et sur une démarche visant à l'extension ou à la diversification des marchés.

-La démarche retenue : Cette étude de cas a constitué pour nous une méthode pédagogique fondée sur l'interaction entre le mode académique et celui de l'entreprise. Notre démarche a été la suivante :-

-Identification de la problématique : Quelle est la meilleure approche possible de l'entreprise PM pour pénétrer le marché Mauritanien dans le cadre de sa future internationalisation .Nous avons par la suite et ce, pour approfondir notre recherche, organisé un entretien avec les cadres de l'entreprise. A cet effet, nous avons établi un questionnaire canalisé par des questions qui orientent la réponse

- Analyses des informations : Quels sont les produits de l'entreprise ? Quel est son portefeuille client ? Comment est organisée l'entreprise ? Comment se présente le diagnostic interne et externe ? Quelle est la vision stratégique de l'entreprise ?

1 : Quel est le cas de l'entreprise PM ?

C'est dans le cadre de la manifestation multisectorielle en l'occurrence la foire d'Alger où l'entreprise PMA loué un stand pour exposer ses produits.Cette manifestation internationale a constitué pour l'entreprise une belle occasion de nouer des contacts et de consolider des liens existants.Ainsi, une entreprise Mauritanienne a eu des contacts d'affaires avec la société PM pour un éventuel courant d'affaire.

2 : Présentation succincte de l'entreprise

2.1 : Les produits de l'entreprise PM :

S'adressant à divers segments de l'industrie comme l'agro-alimentaire, le pharmaceutique ; l'électroménager...l'entreprise PM a toujours eu comme ligne de conduite de s'adapter aux attentes de sa clientèle en concevant des produits sur mesure afin de répondre aux exigences de cout, de marketing.

2.2 : le portefeuille client :

L'entreprise PM est présente sur tout le territoire algérien.

2.3 : la chaîne de valeur de l'entreprise : production de plaques en carton et production de carton.

2.4 : Organigramme de l'entreprise :

Dirigée par un directeur général ; elle se compose : d'un directeur chargé du management et de la qualité, un responsable des achats, un responsable des ressources humaines, un responsable commerciale, un responsable des finances. L'ensemble des cadres est secondé par des éléments qui assurent les tâches de maîtrise et d'exécution.

2.5 : Organisation de l'entreprise :

Une des forces de la société réside dans les compétences et le savoir faire de ses employés. La formation est un leitmotiv quotidien au sein de cette entreprise, afin qu'elle puisse rester constamment à la pointe de la technologie de l'emballage. Sur le plan national, l'entreprise dispose de plusieurs sites : Production et direction générale.

3 : Analyse globale du diagnostic interne et externe de l'entreprise**3.1 : vue générale sur les indicateurs financiers de l'entreprise :**

l'analyse fait apparaître les traits suivants : l'entreprise est en pleine croissance : Son chiffre d'affaires avoisine en 2013 :100 millions de DA ; en 2014 : 150 millions de DA ; en 2015 : 230 millions de DA

3.2 : les investissements :

l'entreprise a investi en 2012 dans des machines de transformation et équipements un montant de 337 millions de DA.

3.3 : diagnostic de l'outil de production :

le taux d'utilisation de la capacité de production est appréciable. L'âge moyen du matériel se situe autour de 3années. Le degré d'automatisation est appréciable, grâce à l'effort d'investissement ultra sophistiqué de matériels importés de France, d'Italie et d'Espagne.

3.4 : Marché et concurrence :

Le marché du carton d'emballage, tous types confondus, est estimé à plus de 120.000 tonnes /an. Le marché est dominé par deux concurrents nationaux qui se situent au centre du Pays. La croissance sera soutenue dans les prochaines années : les principaux facteurs sont : la demande de produits finis qui enregistre une progression (carton rigide, cagette en carton, carton de substitution...)

4:Questionnaire ayant trait à l'internationalisation de l'entreprise PM et analyse des réponses orales y afférentes :

Dans ce cadre, nous avons opté pour une batterie de questions permettant de décrire le « profil » de l'entreprise, et ce, sous forme d'un questionnaire qui puisse nous permettre de faire une analyse fonctionnelle de l'entreprise d'une part, et mesurer un éventuel succès de l'entreprise PM à l'étranger d'autre part.

4.1 : Quels sont les indicateurs du diagnostic ?

Le diagnostic export a donc une double vocation : Sans référence à un marché donné, déterminer la capacité de l'entreprise à faire face aux difficultés inhérentes à l'internationalisation et à gérer l'exportation ;Le diagnostic conduit à mettre en évidence les forces et les faiblesses de l'entreprise dans un environnement donné et à s'assurer de la cohérence entre les moyens de l'entreprise, les caractéristiques du marché cible et les objectifs de la stratégie internationale.

4.2 : La démarche :

Le diagnostic export suppose l'analyse :-

-De données quantitatives (parts de marchés, taux de croissance...) et de données qualitatives (Formation de personnel...). Le diagnostic consiste donc en l'évaluation des grandes fonctions de l'entreprise PM et conduit à mettre en évidence les ressources de l'entreprise qui conditionnent ses forces et ses faiblesses. Il permet de mesurer le degré de savoir-faire international de l'entreprise. Nous avons opté donc pour le questionnaire. Toutefois, eu égard au nombre de questions posées, nous avons préféré des réponses orales, sous forme d'interview.

4.4 : Le questionnaire en question.

Répondre objectivement à la série de questions posées ci-dessous peut permettre à notre sens à une entreprise d'évaluer ses compétences dans le domaine des exportations. Le questionnaire fut remis à l'équipe dirigeante de l'entreprise. Une réunion a eu lieu avec

l'ensemble des cadres car le diagnostic export exige des connaissances spécifiques. Les réponses ont été données oralement dont nous reproduisons ci-dessous le contenu.

4.5: Les réponses afférentes au questionnaire

- Envisageriez-vous des actions de formation de votre personnel dans les domaines culturels, linguistiques et du commerce international ?

Question n°1 (Réponse) : Effectivement, dans le cadre de la stratégie d'internationalisation de notre entreprise, nous envisageons des actions de formation dans le domaine linguistique notamment l'anglais des affaires. Nous sommes en contact d'ailleurs avec des instituts spécialisés dans le domaine à Oran. A toutes fins utiles, nous vous signalons que la majorité de nos employés maîtrisent parfaitement la langue Française et la langue Arabe. Concernant, le commerce international, il y a lieu de signaler que plusieurs cadres de notre entreprise ont bénéficié d'une formation spécifique dans ce domaine dans un institut de formation à Oran et sont détenteurs du M BA. Ajouter à cela, les stages chez nos partenaires étrangers notamment en France.

- Avez-vous effectué des études commerciales dans le cadre Maghrébin, notamment en Mauritanie Pays ou vous désirez exporter (études de marché, de notoriété) ?

Question n°2 (Réponse) : Non pas encore, cependant, nous sommes en contact permanent avec un bureau d'études Mauritanien spécialisé dans le domaine, et ce, pour une étude de marché afférente au secteur de l'emballage dans ce Pays. Nous allons également prendre attache avec notre ambassade en Mauritanie par l'intermédiaire du ministère des affaires étrangères ceci d'une part, d'autre part avec les institutions Algériennes qui travaillent dans le domaine notamment la compagnie algérienne de garanties des exportations (CAGEX).

- Les produits de L'entreprise PM sont ils soumis à une normalisation ?

Question n°3 (Réponse) : Comme vous avez pu le constater, nous disposons dans notre organigramme d'une direction afférente à la qualité et au management. Aussi, notre préoccupation majeure est la qualité totale de nos produits.

- Votre appareil de production a-t-il les capacités de répondre à une demande plus importante ?

Question n°4 (Réponse) : Nous avons investi en 2012/2013 et ce, pour moderniser notre appareil de production d'une part, et d'autre part pour répondre à une demande encore plus croissante. Nos parts de marché se situent aux alentours de 35% en Algérie. Nous comptons de ce fait augmenter ses parts car d'après nos études, le marché Algérien est demandeur d'emballage car le carton ondulé montre des qualités environnementales majeures, vu que la matière première dont il est issu, la cellulose, est naturelle et renouvelable.

- Avez-vous réfléchi aux conséquences sur la trésorerie de votre entreprise de la variation des délais de paiements dans le cadre de l'exportation ?

Question n° 5 (Réponse) : Nous étions domiciliés auparavant dans une banque publique. Avec l'ouverture du paysage bancaire en Algérie, nous avons opté de domicilier nos affaires dans une banque étrangère en l'occurrence une banque Française. Pourquoi ? Pour plusieurs raisons, nous citons entre autres :-

-célérité dans les dossiers de crédit ; L'accueil ; Le conseil bancaire qui est un élément capital pour toute entreprise notamment à l'international ; Enfin, Les produits bancaires mis à la disposition de l'entreprise. Aussi, les problèmes de trésorerie ne se posent pas, étant donné que cette institution nous accompagne à chaque fois dans nos courants d'affaires, témoin : les crédits qui nous ont été octroyés dans le cadre de nos investissements. En

matière d'exportation, cette institution française est tout à fait prête pour nous accompagner que ce soit en matière de conseils, de trésorerie, de garanties.

- Avez-vous songé au mode d'implantation le mieux adapté pour un développement de votre entreprise au Maghreb ?

Question n°6 (Réponse) : Nous sommes pour l'instant à nos premiers balbutiements concernant les différentes approches de notre développement international. L'expérience nous manque dans ce domaine et elle est importante dans ce cadre. Aussi, nous comptons pour cette première étape : développer l'exportation.

L'entreprise qui choisit d'exporter s'expose à différents risques. Est-ce que votre entreprise a identifié les risques à l'international ?

Question n°7 (Réponse) : Il existe une multitude de risque dans le cadre du commerce international dont notamment le risque politique. Toutefois, nos cadres spécialisés dans le commerce international ; nous ont conseillé de prendre attache avant toute exportation avec la compagnie Algérienne de garantie des exportations, ainsi qu'avec l'organisme Promex (promotion des exportations) qui se trouve à Alger. Comme nous l'avons souligné ci-dessus, notre banque nous apporte également son soutien dans ce domaine : conseils etc.

- L'entreprise a-t-elle prévu une prospection en Mauritanie afin de prendre contact avec ce nouveau marché ?

Question n°8 (Réponse) : Prospecter en matière internationale signifie le plus souvent prendre contact avec un nouveau marché pour y rechercher des intermédiaires susceptibles de distribuer les produits de l'entreprise avant qu'elle ne s'y implante elle-même. C'est là l'objectif le plus général d'une mission, mais il peut y en avoir d'autres. Dans ce cadre, nous comptons effectuer une visite de prospection en Mauritanie.

5:La synthèse du diagnostic

5.1 :L'outil de production et les indicateurs financiers.

Le diagnostic a porté sur les moyens dont dispose l'entreprise pour investir. Aussi, nous avons constaté que les investissements sont en constante progression. Dans l'ensemble ils sont appréciables grâce également à la collaboration de la banque Française qui s'avère être un partenaire précieux pour l'entreprise.

5.2 : Les produits :

L'aptitude des produits de l'entreprise à l'exportation et leur compétitivité s'avère à notre sens satisfaisant.

5.3 : Le degré de préparation à l'export de l'entreprise PM.

Eu égard : A notre visite sur le terrain ; A nos entretiens ; Aux réponses au questionnaire et à la synthèse du diagnostic. Nous pouvons émettre un avis favorable quant à une éventuelle exportation de l'entreprise PM. Mais un diagnostic favorable ne permet qu'une prise de décision. Il augmente les chances de succès de l'entreprise mais ne présage pas de sa réussite. Une étude de marché conséquente permet de donner des éléments concrets sur le marché envisagé, ce que d'ailleurs cette entreprise a décidé de faire en collaboration avec un bureau d'études Mauritanien.

CONCLUSION

Si les entreprises des pays développés ont réussi à asseoir leur domination, c'est grâce à la stratégie dont la stratégie d'internationalisation, de ce fait, le diagnostic export s'avère indispensable dans ce cadre. En effet, les différentes fonctions de l'entreprise doivent être analysées dont le but de vérifier que l'entreprise dispose des capacités requises, ou est en mesure de les acquérir, pour accroître ses chances de succès sur les marchés extérieurs. Aussi, la réalisation du diagnostic export à travers les différents outils peut constituer des pistes aux entreprises algériennes en vue de leur internationalisation. Le diagnostic export permet d'évaluer les forces et les faiblesses de l'entreprise dans l'optique d'un développement à l'export. Il est impératif à notre sens, que toute exportation de la part des entreprises algériennes nécessite ce diagnostic. Compte tenu de la crise mondiale et par ricochet sur les évolutions du marché pétrolier, la mise en place d'une stratégie complémentaire de promotion des exportations hors hydrocarbures est nécessaire. Le succès d'une telle stratégie permettra de corriger le handicap persistant majeur de l'économie algérienne, qui est son intégration à l'économie mondiale par le mauvais côté : celui des importations qui sont induites à la fois par un système productif extraverti mais tourné vers le marché intérieur et aggravé par un modèle de consommation financé par la rente pétrolière. Les exportations hors hydrocarbures devront participer à la résolution des équilibres financiers de l'Algérie comme cela a été le cas pour de nombreux pays. Dans ce cadre, le développement international de l'entreprise requiert une approche et des outils spécifiques, l'objet du diagnostic export est donc primordial.

BIBLIOGRAPHIE

- 1-Attali. J (2011) : Demain qui gouvernera le monde ? Editions Hibr ; Alger,p35
- 2-Bouglet. J (2010) : Stratégie d'entreprise. Berti Editions ; Alger, p 165.
- 3-Mekideche. M (2008) : L'économie algérienne à la croisée des chemins. Editions Dahleb ;p 35.
- 4-Bouglet. J (2010) : Stratégie d'entreprise. Berti Editions ; Alger, p 170.
- 5-Basly. L (2007) : Processus d'internationalisation de la firme : une relecture à la lumière des approches fondées sur la connaissance. Actes de l'AIMS ; Montréal
- 6-Lemaire JP, Petit. G (2003) : Stratégies d'internationalisation : développement international de l'entreprise. Editions Dunod ; Paris, p 83.
- 7- Mercier-Suissa, Bouveriet-Rivat (2007): L'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise. Gualino éditeur, Collection Les Carrés ; Paris, p 53.
- 8-Adler. A (2009) : Le nouveau rapport de la CIA. Comment sera le monde en 2025 ? Editions Robert Laffont ; Paris, p 65.
- 9-Khelassi. R (2010) : L'économie d'entreprise contemporaine. Editions Houma ; Alger, p 153.
- 10-Stiglitz.J E (2000) : Le triomphe de la cupidité. Traduit de l'anglais (américain) par Paul Chemla. Editions LLL ; France, p 331.
- 11-Corm. G (2013) : Le nouveau gouvernement du monde. Editions APIC ; Alger ; p109
- 12-Mucchielli. JL (2005) : Relations économiques internationales ; Editions Hachette ; Paris,p 65.
- 13-Bensalhi. M (2012) : Le monde en crise. Les dérives de la finance. Editions
- 14-Paveau. J, Duphil. F, Barelrier.A et al (2007) : Exporter. Pratique du commerce international. Les Editions Foucher ; Paris, p 31-37.
- 15-Ksouri. I (2014) : Les opérations de commerce international ; Berti Editions ; Alger, p15

16-Lamiri. A (2013) : La décennie de la dernière chance. Emergence ou déchéance de l'économie nationale. Editions Chihab ; Alger, p 51.

17-Chinour. B, Cornet. J (2000) : Techniques du commerce international. Editions Bertrand Lacoste ; Paris, p 51.