

**ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES**

**EHEC**

**Mémoire de fin d'études en vue d'obtention du diplôme de Master  
en Sciences Commerciales**

**Spécialité : Affaires Internationales**

**THEME :**

**La réalisation d'un diagnostic export pour le  
développement à l'international des PME  
algériennes**

**Etude de cas : ELABRADJ**

**Présenté par :**

**Mlle. Khoudjia HOUHOU**

**Encadré par :**

**Dr. Farah RAHAL**

**Maître de conférences à EHEC Alger**

**Troisième promotion**

**Juin 2016**



**ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES**

**EHEC**

**Mémoire de fin d'études en vue d'obtention du diplôme de Master  
en Sciences Commerciales**

**Spécialité : Affaires Internationales**

**THEME :**

**La réalisation d'un diagnostic export pour le  
développement à l'international des PME  
algériennes**

**Etude de cas : ELABRADJ**

**Présenté par :**

**Mlle. Khoudjia HOUHOU**

**Encadré par :**

**Dr. Farah RAHAL**

**Maître de conférences à EHEC Alger**

**Troisième promotion**

**Juin 2016**

## Dédicaces

*A la mémoire de mon grand père Abdelhamid pour les valeurs de rigueur et de persévérance qu'il ma inculquées.*

*A mes majestueux très chers parents Fatima Zohra et Mohamed Sadek pour leur amour inconditionné, pour leurs sacrifices et pour leur disponibilité irréprochable, que Dieu vous accorde santé et bonheur.*

*A mon cher frère Nizar et à ma douce sœur Nouha, qui m'ont fait bénéficier de leur amour, attention et soutiens.*

*A mes sacrés grands parents, Keltoum, Khoudjia et Mohiédine, pour leurs regards de fierté, pour leurs prières et présence.*

*A Djanet, Nassima, Nacira, Mounira, Samia et Yasmina qui m'ont toujours été source de bonheur et de confiance.*

*A mes tantes, oncles, et cousins pour leurs préoccupations et encouragements.*

*Aux précieuses Nadjia, Asma, Fatima, Imene, Kaouther, Meriem, Mounira, Nouha et Sana qui ont su être ma deuxième famille le long de mon parcours étudiantin.*

*A tous ceux et celles qui me sont chers, qui ont participé de près ou de loin à l'aboutissement de ce travail, je vous dis merci.*

*Khoudjia !*

## Remerciements

*Je ne finirai jamais de compter le nombre de personnes qui m'ont aidé à réaliser ce modeste travail, je réserve ces quelques lignes pour les remercier.*

*Je souhaite en premier lieu exprimer ma plus profonde gratitude envers mon encadreur docteur Farah RAHAL qui grâce à sa généreuse disponibilité, ses précieuses remarques et minutieuses corrections, ce travail a pu voir le jour.*

*Je suis reconnaissante au dirigeant et à l'ensemble du personnel de l'entreprise ELABRADJ pour leur accueil, partage d'informations et connaissances et pour l'attention prêtée à mon travail. Je remercie en particulier mon promoteur Monsieur Abdelhakim pour sa disponibilité et pour ses précieux conseils.*

*Je remercie mes enseignants, bibliothécaires et l'ensemble du corps administratifs de l'EHEC.*

*Je tiens également à remercier toutes les personnes qui m'ont aidé à réaliser ce travail.*

## **Résumé**

Dans un contexte économique qualifié de mondialisation, le développement à l'international se montre comme étant la meilleure solution qui permet à l'entreprise de faire face à la concurrence atroce et acquérir des parts de marchés.

Avant de s'internationaliser, l'entreprise doit mesurer ses aptitudes compétitives et sa capacité à s'adapter aux variables des marchés étrangers, c'est alors que nous avons fait le choix de consacrer notre travail de recherche à l'étude du potentiel d'exportation de l'entreprise à travers la réalisation du diagnostic export de celle-ci dans le but d'évaluer son impact sur son développement à l'international et notamment le choix des marchés cibles.

Pour pouvoir répondre à notre problématique, nous avons réalisé notre stage pratique au sein de l'entreprise EALBRADJ spécialisée dans la production des articles de revêtement du sol et dont l'internationalisation constitue son premier objectif de développement.

## **Abstract**

In an economic context of globalization, international development shows itself as the best solution that allows companies to face the fierce competition and gain market share.

Prior to internationalize, companies must measure their competitive skills and abilities to adapt themselves to the changing foreign market, this is why we have chosen to devote our research to study the potential of exportation of the company through the realization of an export diagnostic in order to assess its impact on the international development of the firm and a well-defined target market.

On response to our problematic, we have done our internship at ELABRADJ company which is an industrial company that produces floor tiles and which considers internationalization as a primary development objective.

### Liste des tableaux

N°	Intitulé du tableau	Page
<b>Chapitre I</b>		
Tableau n°I.1	Evolution du nombre des PME/PMI en Algérie de 2003 à 2010.	17
<b>Chapitre II</b>		
Tableau n°II.1	Les indicateurs du diagnostic export.	32
Tableau n°II.2	Le modèle SWOT, opportunités et menaces.	41
Tableau n°II.3	Le model PESTEL.	42
Tableau n°II.4	Les critères de la macro-segmentation.	44
Tableau n°II.5	Exemple de matrice de sélection des marchés.	45
<b>Chapitre III</b>		
Tableau n°III.1	Fiche signalétique de l'entreprise ELABRADJ.	52
Tableau n°III.2	Conformité du carrelage de l'entreprise ELABRADJ.	59
Tableau n°III.3	Montants des investissements des entreprises du revêtement du sol en Algérie.	61
Tableau n°III.4	Forces et faiblesses de l'entreprise ELABRADJ.	73
Tableau n°III.5	Opportunités et menaces de l'entreprise ELABRADJ.	76
Tableau n°III.6	Analyse PESTEL de l'environnement d'activité de l'entreprise ELABRADJ.	77
<b>Chapitre IV</b>		
Tableau n°IV.1	Echantillon de l'étude qualitative.	83
Tableau n°IV.2	Consommation de carrelage par pays en 2013.	100
Tableau n°IV.3	La matrice de sélection des marchés étrangers cibles pour l'entreprise ELABRADJ.	105

## Liste des figures

N°	Intitulé du tableau	Page
<b>Chapitre I</b>		
Figure n°I.1	Evolution des importations de l'Algérie de 2003 à 2015	13
Figure n°I.2	Evolution des exportations de l'Algérie de 2003 à 2015	14
Figure n°I.3	Evolution de la balance commerciale de l'Algérie de 2003 à 2015	15
Figure n°I.4	Evolution des exportations totales par rapport aux exportations hors hydrocarbures de l'Algérie de 2003 à 2015	16
<b>Chapitre II</b>		
Figure n°II.1	Outils du diagnostic export	33
Figure n°II.2	Le modèle SWOT	36
Figure n°II.3	La chaîne de valeur de l'entreprise	38
Figure n°II.4	La matrice BCG	39
<b>Chapitre III</b>		
Figure n°III.1	Evolution en pourcentage du marché du BTP de 2013 à 2019	49
Figure n°III.2	Taille du marché du BTP dans le monde de 2005 à 2030	50
Figure n°III.3	Consommation mondiale du carrelage en million de m <sup>2</sup> de 2007 à 2013	51
Figure n°III.4	Comparaison des capacités de production de l'outil (par huit heures)	56
Figure n°III.5	Evolution de la production de carrelage au sein de l'entreprise ELABARADJ en m <sup>2</sup> de mars 2015 à mars 2016	57
Figure n°III.6	Comparaison entre la production de l'entreprise ELABRADJ et la production moyenne d'une entreprise en Algérie	58
Figure n°III.7	Evolution du chiffre d'affaire de l'entreprise ELABRADJ de mars 2015 à mars 2016	62
Figure n°III.8	Evolution de la marge bénéficiaire de l'entreprise ELABRADJ de mars 2015 à mars 2016	63
Figure n°III.9	Evolution de la trésorerie de l'entreprise ELABRADJ de mars 2015 à mars 2016	64

Figure n°III.10	Nombre des employés auprès des PME de la maçonnerie, carrelage et travaux publics	67
Figure n°III.11	Répartition des effectifs entre salariées et stagiaires	67
Figure n°III.12	Gestion des flux au sein de l'entreprise ELABRADJ	69
Figure n°III.13	Répartition des clients des entreprises de la maçonnerie, carrelage et travaux publics	70
Figure n°III.14	La chaîne de valeur de l'entreprise ELABRADJ	71
Figure n°III.15	La chaîne de valeur internationale	72
Figure n°III.16	La matrice BCG de l'entreprise ELABRADJ	74
<b>Chapitre IV</b>		
Figure n°IV.1	Construction du guide d'entretien	85
Figure n°IV.2	Description de l'entreprise ELABRADJ par les interviewés	86
Figure n°IV.3	Définition de la performance de l'entreprise par les interviewés	87
Figure n°IV.4	Mesures proposées par les interviewés pour optimiser la performance de l'entreprise	88
Figure n°IV.5	Définition du diagnostic export selon les interviewés	89
Figure n°IV.6	Définition de l'internationalisation de l'entreprise selon les interviewés	90
Figure n°IV.7	Définition de l'internationalisation de l'entreprise selon les interviewés	91
Figure n°IV.8	Recommandations des interviewés pour l'internationalisation de l'entreprise ELABRADJ	92
Figure n°IV.9	Evolution de la consommation de carrelage en million de m <sup>2</sup> en Egypte de 1995 à 2013	102
Figure n°IV.10	Taux de consommation des carreaux en Espagne, France et en Allemagne	103
Figure n°IV.11	La production du ciment en Egypte	106
Figure n°IV.12	Evolution de la production du ciment en Espagne en million de tonnes de 2000 à 2014	107

# Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b><u>Chapitre I : Mondialisation du marché et internationalisation des PME algériennes ....</u></b>	<b>5</b>
1. Mondialisation du marché économique .....	7
2. Internationalisation des PME algériennes .....	13
<b><u>Chapitre II : Le diagnostic export de l'entreprise .....</u></b>	<b>28</b>
1. Généralités sur le diagnostic export .....	29
2. Réalisation du diagnostic export .....	34
<b><u>Chapitre III : Réalisation du diagnostic export de l'entreprise ELABRADJ .....</u></b>	<b>47</b>
1. Présentation de l'organisme d'accueil .....	49
2. Réalisation du diagnostic export de l'entreprise El-ABRADJ .....	54
<b><u>Chapitre IV : Evaluation de la contribution du diagnostic export au développement de l'entreprise et choix des marchés cibles .....</u></b>	<b>81</b>
1. Présentation de l'étude qualitative .....	83
2. Macro segmentation et choix des marchés étrangers cibles .....	99
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>109</b>

## *Introduction générale*

Le commerce international d'aujourd'hui compte un seul marché: le monde. C'est le résultat de plusieurs mutations que notre ère économique a connu, telles que : la suppression des barrières douanières entre les pays, la réglementation du commerce mondial via des organismes internationaux comme l'organisation mondiale du commerce (OMC) et l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Toutes ces mutations ont eu comme conséquence, la mondialisation.

La mondialisation a accéléré la croissance de l'homogénéité des besoins exprimés par les consommateurs, par conséquent, les entreprises s'accaparent de parts de marchés étrangères pour réussir à faire écouler leurs produits partout dans le monde. Dans un tel contexte économique, l'internationalisation s'offre comme étant la meilleure solution aux entreprises pour faire face à cette concurrence atroce.

La mondialisation représente un réel défi pour les pays en voie de développement, et notamment pour l'Algérie, qui après trente années de négociation avec l'OMC, n'a toujours pas pu y adhérer. Dans les années à venir, et pour faire face à la concurrence locale, étrangère et internationale, l'internationalisation de l'entreprise algérienne sera une obligation et non plus une option.

Cependant, avant de franchir les frontières locales, l'entreprise doit mesurer sa capacité à s'internationaliser en analysant sa performance interne et les variables de son environnement externe. C'est dans cette perspective et en étant en adéquation avec notre spécialité d'études que nous avons fait le choix de consacrer notre recherche à l'étude du potentiel d'exportation de l'entreprise à travers la mesure de l'impact du diagnostic export sur son développement, et le choix des marchés cibles. C'est à ELABRADJ, entreprise spécialisée dans la production des articles de revêtement du sol que nous avons effectués notre stage pratique. Le choix de cette dernière ne s'est pas fait au hasard; créée en 2015, l'entreprise a pu s'imposer sur le marché local ayant de rigoureux objectifs de développement dans le futur, principalement : d'internationalisation.

Pour cela, nous essayons de répondre à la problématique générale suivante :

Comment et dans quelles mesures le diagnostic export peut-il contribuer d'une manière stratégique au développement à l'international des entreprises algériennes ?

A partir de cette question principale, découlent d'autres questions secondaires :

- 1) Qu'est ce que l'internationalisation de l'entreprise ? et quelle est son importance?
- 2) Qu'est ce que le diagnostic export ? et comment contribue-t-il aux prises de décisions stratégiques ?
- 3) Quelles sont les différents modes d'internationalisation ?

Pour mieux répondre aux questions, nous proposons les hypothèses suivantes :

**H1:** L'internationalisation de l'entreprise c'est le développement des flux d'exportations.

**H2:** Le diagnostic export encourage l'entreprise à s'internationaliser.

**H 3:** Un diagnostic export résultant de faiblesses et menaces décourage l'entreprise à s'internationaliser.

**H4:** Le choix des modes de présence à l'international dépend du résultat du diagnostic export.

Pour pouvoir améliorer, confirmer ou infirmer les hypothèses, nous avons réservé la première partie de notre travail aux notions théoriques où nous avons adopté une démarche descriptive en ayant recours à de nombreuses sources bibliographiques. La seconde partie de notre travail est consacrée à l'étude du cas de l'organisme d'accueil ; pour se faire, nous avons adopté une démarche descriptive, analytique et comparative en ayant accès aux documents de l'entreprise et en utilisant des outils de recherches tels que : l'analyse SWOT, l'analyse PESTEL, la matrice BCG et la matrice de sélection des marchés cibles.

Sur le point formel, nous avons structuré notre mémoire en quatre chapitres comme suit :

- 1) Le premier chapitre est consacré à la mondialisation du marché économique et à l'internationalisation de l'entreprise en passant par les notions générales et sur l'internationalisation de l'entreprise algérienne.
- 2) Le deuxième chapitre est dédié au diagnostic export, notamment les généralités et la démarche de réalisation.
- 3) Dans le troisième chapitre, nous avons d'abord présenté l'organisme d'accueil et son domaine d'activité, puis nous avons réalisé le diagnostic export de l'entreprise ELABRADJ.
- 4) La quatrième chapitre est consacré à l'étude qualitative et contient aussi le choix des marchés étrangers cibles.

## *Chapitre I :*

### **Mondialisation du marché et internationalisation des PME algériennes**

# **Chapitre I : Mondialisation du marché et internationalisation des PME algériennes**

**6**

## **Introduction :**

Les marchés économiques de nos jours sont fortement interconnectés ; d'où la conséquence du prix du marché. Cela signifie que dans notre ère économique un produit peut se vendre au même prix dans toutes les régions du monde en négligeant ainsi la loi de l'offre et la demande, car la mondialisation n'admet qu'un seul marché : le monde.

La concurrence entre les entreprises acquiert une dimension internationale et la course aux marchés étrangers s'annonce sans merci.

La conquête des parts de marchés étrangères nécessite l'adhésion aux zones de libre échange dans le but de bénéficier des régimes tarifaires préférentiel en matière de frais de douanes, de coût de transport, de taxe... etc.

L'entreprise algérienne, et pour assurer sa survie qui dépend directement de son insertion dans le commerce international, doit rejoindre cette course vers l'internationalisation.

Dans la première section de ce présent chapitre, nous allons définir la mondialisation, son importance et ses acteurs, ensuite, dans la deuxième, nous allons aborder l'internationalisation de l'entreprise algérienne, à travers le bilan du commerce extérieur et les dispositifs d'encouragement à l'exportation mis en œuvre par l'Etat.

## 1. Mondialisation du marché économique

Dans cette section, nous allons voir les différentes définitions qui ont été données à la mondialisation, les termes voisins et les acteurs de la mondialisation.

### 1.1 Définition de la mondialisation.

Nombreuses définitions ont été données à la mondialisation, on citera quelques unes :

#### Définition 01 :

*« L'apparition d'un marché mondial unique pour le travail, le capital, les biens et les services... dû aux transformations survenues dans l'économie internationale et dans les économies nationales qui tendent à la création de ce marché mondial unique »<sup>1</sup>*

#### Définition 2 :

*« La mondialisation est la prétention à l'universalité de tout ce qui s'apparente à une marchandise. Elle se manifeste par une intégration d'un grand nombre de pays dans une sorte de marché unique où les capitaux et les idées circulent librement et rapidement, tandis que la concurrence entre les grandes firmes conduit les états à se concurrencer eux-mêmes pour attirer les investisseurs par des innovations financières, des réformes d'institutions financières et bancaires et des politiques libérales fondées sur la déréglementation et les incitations fiscales et parafiscales »<sup>2</sup>*

#### Définition 3:

*« La mondialisation invite à réfléchir à l'espace Monde comme un système de systèmes. L'espace mondial est ainsi un système géographique, économique, financier ...etc. organisé à partir de pôles reliés par des flux structurés par des réseaux ... le Monde mondialisé se singularise par des interdépendances et des interactions à de multiples échelles.*

*La mondialisation met les sociétés humaines, les territoires et l'économie en réseau. Cette mise en réseau se trouve renforcé par des technologies des l'information et de la communication (TIC) qui amplifient la dimension réticulaire du Monde. »<sup>3</sup>*

---

<sup>1</sup>BERGER (S), *Made in monde*, édition du Seuil, Paris 2006, p 30-31.

<sup>2</sup> LAKEHAL (M), *Entreprise et enjeux de la mondialisation*, édition ellipses, Paris 2007, p69.

<sup>3</sup> BACCONNIER (G) et AL, *La mondialisation en fiches*, édition Bréal, Paris 2008, p15.

# **Chapitre I : Mondialisation du marché et internationalisation des PME algériennes**

## **8**

D'après les définitions précédentes, nous pouvons conclure que la mondialisation économique consiste en l'adhésion de toutes les entreprises du monde à un seul marché dans un but ultime qui est d'harmoniser le commerce international.

La mondialisation économique est le fruit des ambitions rationnelles des entrepreneurs qui ont comme objectif d'accroître leurs parts de marchés et de réaliser plus de bénéfice.

En fixant la mondialisation comme objectif, l'entreprise s'efforce d'employer des moyens physiques, financiers et humains pour assurer sa conformité aux standards universels. C'est donc un travail de rigueur dont l'entreprise en dépend pour assurer sa pérennité.

### **1.2 Termes voisins**

Quelques mots partagent avec le terme « mondialisation » des éléments de sa définition. Principalement : Globalisation et internationalisation.

#### **1.2.1 Globalisation :**

Les anglo-saxons désignent la mondialisation par « globalisation ». Avec l'introduction des réseaux mondiaux de production et des nouvelles technologies de l'information et de communication (NTIC), on assiste à une nouvelle reconstitution du système planétaire, et ce sur plusieurs stades : économique, politique, sociales ...etc. Les relations interétatiques s'altèrent, de la sorte à ce qu'on fonctionne de manière qui procurera de la stabilité à tous les états, donc au Globe.

Une des solutions c'est la mondialisation du commerce, qui a pour but ultime la recherche de nouveaux marchés pour pouvoir vendre la production, car les marchés nationaux, et avec la concurrence atroce, deviennent saturés. La mondialisation a pour vocation de joindre des territoires producteurs avec d'autres consommateurs. Si la mondialisation n'existait pas, nous aurions eu des états avec des surproductions et d'autres avec des sous-consommations.

# Chapitre I : Mondialisation du marché et internationalisation des PME algériennes

## 9

Pour ce faire, la globalisation invite les états à intervenir en usant de leur rôle de puissance publique : « *Les Etats ont ainsi le pouvoir de réguler la mondialisation en fixant des normes, en redistribuant les richesses, en aménageant le territoire* »<sup>4</sup>

C'est alors que nous allons citer une définition qui a été donnée au mot « globalisation », qui montre qu'il ne s'agit pas seulement de l'économie mais de tous les autres aspects de la vie, et aussi met l'accent sur les mutations qui ont caractérisé les relations interétatiques pour permettre un accès plus facile au marché mondial : « *Le mot globalisation est porteur de deux éléments forts : une idée de changement d'échelle, mais surtout une vision de décomposition voire de destruction des anciens systèmes de fonctionnement de l'économie internationale interétatique. Le mot est prêt. Son contenu précis est forgé par les économistes mais il rend aussi compte du travail d'autres sciences sociales. Il décrit les changements importants dans plusieurs secteurs d'analyse de l'économie, peut être même du monde. C'est le bon mot au bon moment.* »<sup>5</sup>

### **1.2.2 Internationalisation de l'entreprise :**

L'internationalisation de l'entreprise a été définie comme suit : « *L'internationalisation c'est le développement des flux à l'exportation* »<sup>6</sup>. Pour s'internationaliser, l'entreprise doit passer par plusieurs étapes, dont :<sup>7</sup>

#### **1. La phase du diagnostic :**

Un diagnostic interne et un autre externe qui vont permettre d'identifier les facteurs clés de succès et les facteurs du macro-environnement.

#### **2. La prise de décision :**

Le résultat du diagnostic va permettre de prendre la décision de s'engager ou non sur un ou plusieurs marchés à l'export.

---

<sup>4</sup> DEVESA (B), RICHARD-LANNEYRIE (S), *Les clés du Marketing International*, édition Le génie des glaciers, France 2010, p15.

<sup>5</sup> DAGORN (R), *Mondialisation: Les mots et les choses*, édition Karthala, Paris 1999, p192.

<sup>6</sup> DEVESA (B), RICHARD-LANNEYRIE (S), op-cit, p15.

<sup>7</sup> DEVESA (B), RICHARD-LANNEYRIE (S), Idem, p27

**3. Le choix des marchés étrangers cible :**

L'analyse externe réalisée dans l'étape du diagnostic, va permettre de segmenter des marchés étrangers potentiels, dans cette étape, l'entreprise va cibler les plus appropriés.

**4. Le choix des moyens d'accès :**

Il ya plusieurs moyens de s'internationaliser. Chaque moyen présente des spécificités, des avantages et des inconvénients, encore une fois, le résultat du diagnostic va aider l'entreprise à opter pour le meilleur moyen.

**5. Le marketing Mix International :**

L'entreprise va élaborer des stratégies pour chaque composante du Mix Marketing : Produit, prix, positionnement ... etc.

**6. Le suivi et le contrôle :**

Comme l'internationalisation de l'entreprise fait l'objet d'un projet, elle doit être suivie et contrôlée pour voir si les objectifs prédéterminés sont en bonne voie de réalisation.

**1.3 Les acteurs de la mondialisation**

C'est après la deuxième guerre mondiale que les échanges internationaux ont connu un grand essor. Le libre échange a été accéléré par la création de plusieurs accords et organismes internationaux qui régissent le commerce mondial, tel que l'accord général sur les tarifs et le commerce (GATT) en 1947.

Dans cette partie, nous allons nous intéresser au Fond Monétaire International (FMI) et à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) en tant qu'organes ayant des rôles majeurs dans la régulation du commerce international. Nous citerons aussi les possibilités d'internationalisation offertes à l'Algérie par le biais de ces organismes.

**1.3.1 Le Fonds monétaire international (FMI)**

# Chapitre I : Mondialisation du marché et internationalisation des PME algériennes

11

Le Fonds monétaire international (FMI) a été créé en juillet 1944 et a pour objectif de veiller à la stabilité du système international de paiements et de change qui permet aux pays (et à leurs citoyens) de procéder à des échanges entre eux.

## ❖ Le FMI et l'Algérie:

En Octobre 2011, le FMI a séjourné en Algérie dans le cadre d'une mission de consultation. Un communiqué de presse a révélé la perception du FMI à l'égard de la performance de l'Algérie, ci-après un passage :

*« Dans un contexte international incertain, l'Algérie continue d'enregistrer une bonne performance économique ... la position extérieure s'est améliorée par rapport à 2010, avec des réserves internationales qui restent très confortables. Le solde courant s'est fortement amélioré en raison de la hausse des prix des hydrocarbures qui compense la hausse des importations »<sup>8</sup>*

Nous pouvons avancer un commentaire suite à ce communiqué ; ce passage révèle que l'Algérie est de plus en plus performante au niveau international, mais d'une autre part, il évoque la hausse des importations qui autrefois était compensée par la hausse des prix des hydrocarbures. Cependant, en 2016, alors que les importations sont toujours importantes, les prix des hydrocarbures, quant à eux, continuent d'enregistrer des baisses. C'est alors qu'une solution se présente qui est de compenser la hausse des importations par l'exportation.

Donc, nous pouvons avancer que l'internationalisation de l'entreprise algérienne assure la santé financière du pays notamment en ajustant le solde commercial.

### 1.3.2 L'Organisation Mondiale du Commerce (OMC)

---

<sup>8</sup> Fond Monétaire International, communiqué de presse, n° 11/381 ; le 26/10/ 2011, <http://www.imf.org/external/french/np/sec/pr/2011/pr11381f.htm>, consulté le 28/03/2016 à 15:36.

# **Chapitre I : Mondialisation du marché et internationalisation des PME algériennes**

## **12**

L'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) a été créée en 1995. Elle fait l'objet de cadre de négociations commerciales internationales et a pour but de réguler le commerce international entre les pays.

### **1.3.2.1 L'OMC et l'Algérie**

L'Algérie présente un très long cycle de négociations d'adhésion (vingt-neuf années depuis l'établissement du groupe de travail en 1987). Des négociations bilatérales sur l'accès aux marchés sont actuellement menées, la condition reste d'améliorer le climat des affaires. En effet, l'Algérie présente le plus bas chiffre d'investissement par rapport à ses voisins, et les exportations hors hydrocarbures de l'Algérie ne dépassent pas les 4% de ses importations.

### **1.3.2.2 Les principes de l'OMC**

L'OMC a prévu des principes qui, selon elle, sont capables d'optimiser le commerce international.

Le principe de la non-discrimination encourage les entreprises algériennes à s'internationaliser car elles auront des marchés potentiels dans d'autres pays. En effet, la clause de la Nation la Plus Favorisée (NPF) interdit à un Etat de favoriser un pays par rapport à un autre et la clause du traitement national oblige les Etats membres de traiter les produits locaux et étrangers de la même manière.

Le principe de la concurrence quant à lui, incite l'entreprise à la performance et à l'amélioration d'une part ; mais d'une autre part, nous fait savoir que plus le temps est long, moins les parts de marché sont disponibles. Ceci est principalement dû à une concurrence sans merci où le premier venu est le premier servi.

L'encouragement des pays en voie de développement est un autre principe de L'OMC, il s'agit d'octroyer aux pays les moins avancés des privilèges particuliers, à titre d'exemple, des délais d'ajustement économique. Ce principe vient aussi en faveur de l'internationalisation de l'entreprise algérienne, en lui accordant des privilèges tels que des délais d'adaptation plus longs.

## **2. Internationalisation des PME algériennes**

Dans cette section, nous allons nous intéresser à la situation de l'Algérie par rapport au commerce extérieur, mais aussi comment l'Etat algérien promeut l'internationalisation des entreprises. Nous citerons par la suite les différentes formes de présence à l'étranger et on donnera quelques exemples réels d'internationalisation d'entreprises algériennes.

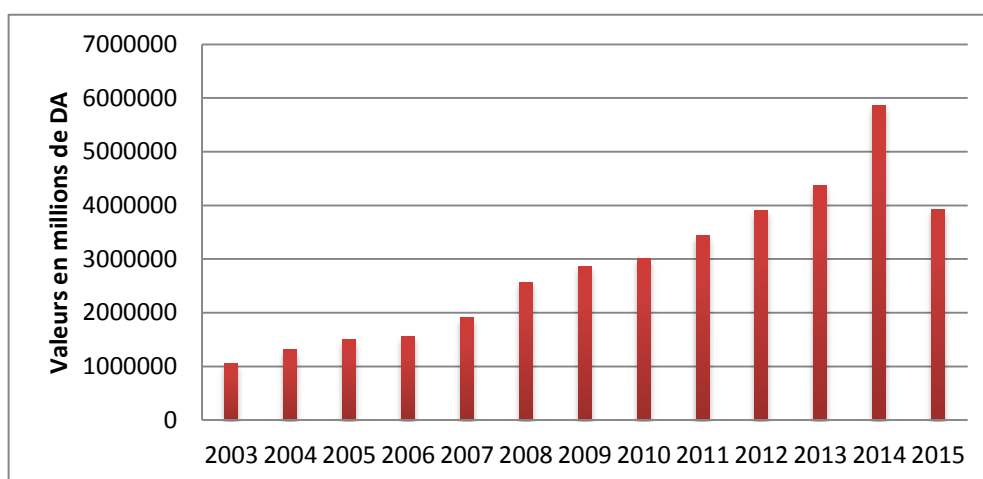
## 2.1 Bilan du commerce extérieur de l'Algérie

Nous allons présenter le bilan du commerce extérieur de l'Algérie à travers les évolutions des importations, exportations, balance commerciale et des exportations hors hydrocarbures.

### 2.1.1 Evolution des importations de l'Algérie:

Le niveau des importations de l'Algérie le long des dernières années est représenté dans la figure suivante :

**Figure n°I.1 : Evolution des importations de l'Algérie de 2003 à 2013**



**Source :** Elaboré par nos soins d'après les statistiques sur le commerce extérieur de l'Algérie de 2003 à 2015, de l'office nationale des statistiques ONS et le rapport du commerce extérieur du ministère du commerce et la direction générale des douanes.

# Chapitre I : Mondialisation du marché et internationalisation des PME algériennes

## 14

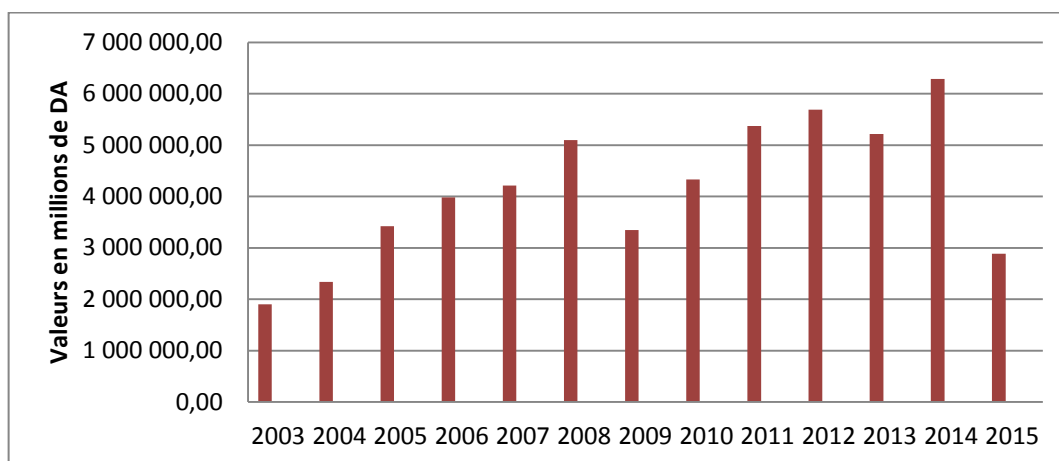
Le graphique précédent montre que le niveau des importations connaît une croissance continue. Cette augmentation est expliquée par plusieurs facteurs, tels que :

1. l'ouverture des marchés : au cours de la période 2003-2015, l'Algérie a fait preuve d'un marché vierge.
2. l'amélioration du pouvoir d'achat : le salaire national minimum garanti (SNMG) a augmenté de 50,55% (2004-2012)
3. très faible production nationale : impliquant le recours à l'importation.

### 2.1.2 Evolution des exportations de l'Algérie :

Nous allons voir l'évolution des exportations de l'Algérie à travers le graphe de la figure suivante :

**Figure n°I.2 : Evolution des exportations de l'Algérie de 2003 à 2013**



**Source :** Elaboré par nos soins d'après les statistiques sur le commerce extérieur de l'Algérie de 2003 à 2015, de l'office nationale des statistiques ONS et le rapport du commerce extérieur du ministère du commerce et la direction générale des douanes.

Le graphique ci-dessus montre que les exportations de l'Algérie sont directement affectées par les crises financières. La période 2008-2010 où nous avons assisté à la crise des subprimes, a connu des décroissements au niveau des exportations. Cette crise a influencé les prix des hydrocarbures, et comme l'Algérie dépend de ces derniers en matière d'export, alors la valeur des exportations a chuté.

# Chapitre I : Mondialisation du marché et internationalisation des PME algériennes

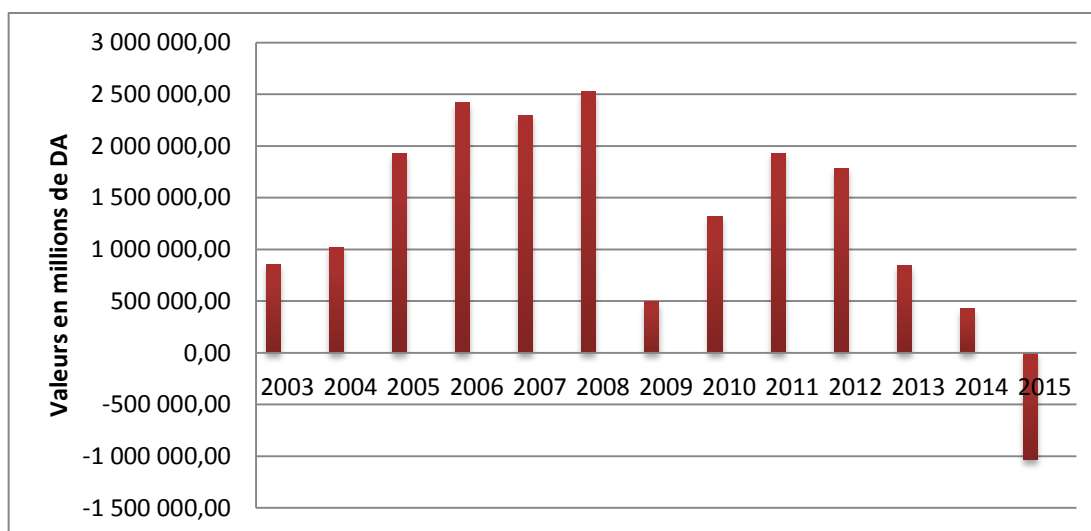
## 15

L'année 2015 a connu une grande baisse au niveau des exportations dû majoritairement à la diminution des exportations vers l'Union Européenne qui sont passées de 29 684 millions de dollars en 2014 à 19 011 millions en 2015.

### 2.1.3 Evolution du solde commercial de l'Algérie

La figure suivante représente l'évolution de la balance commerciale de l'Algérie :

**Figure n°I.3 : Evolution de la balance commerciale de l'Algérie de 2003 à 2013**



**Source :** Elaboré par nos soins d'après les statistiques sur le commerce extérieur de l'Algérie de 2003 à 2015, de l'office nationale des statistiques ONS et le rapport du commerce extérieur du ministère du commerce et la direction générale des douanes.

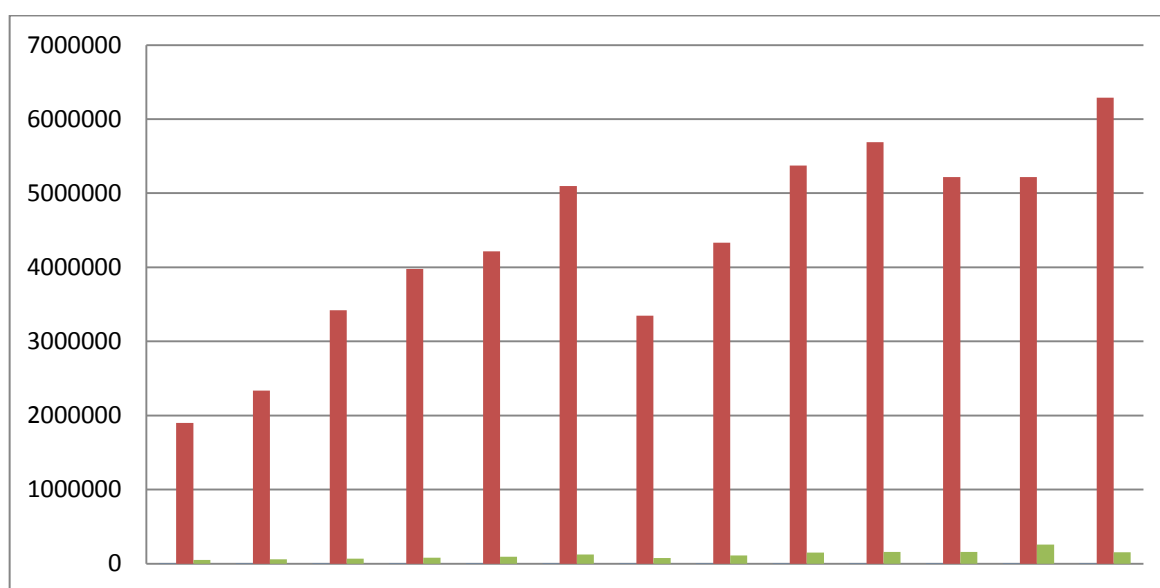
A travers le graphe ci-dessus nous pouvons constater que le solde commercial de l'Algérie connaît des hauts et des bas mais reste majoritairement positif, et ceci est dû aux exportations des hydrocarbures.

L'année 2015 a marqué un solde négatif dû à une forte diminution dans la valeur des exportations enregistrée dans la même année.

## 2.1.4 Les exportations totales par rapport aux exportations hors hydrocarbures de l'Algérie

Il a été souvent reproché à l'Algérie la dépendance de ses exportations aux hydrocarbures, surtout que ces dernières décroissent de plus en plus. La figure suivante représente l'évolution des exportations hors hydrocarbures de l'Algérie :

**Figure n°I.4 : Evolution des exportations totales par rapport aux exportations hors hydrocarbures de l'Algérie de 2003 à 2013**



**Source :** Elaboré par nos soins d'après les statistiques sur le commerce extérieur de l'Algérie de 2003 à 2015, de l'office nationale des statistiques ONS et le rapport du commerce extérieur du ministère du commerce et la direction générale des douanes.

Comme le montre la figure précédente, le niveau des exportations hors hydrocarbures est presque négligeable devant la totalité des exportations. Au cours de la période 2003-2015, les exportations des hydrocarbures ont représenté en moyenne 97,49% de la totalité des exportations de l'Algérie, ce taux reflète une très faible internationalisation des entreprises algériennes.

## 2.2 Les entreprises algériennes et la conquête du marché international

Nous allons voir ci-après quelques statistiques concernant la présence des entreprises algériennes dans le commerce mondial, puis lister les différents dispositifs d'encouragement à l'exportation mis en œuvre par l'Etat.

### 2.2.1 Quelques statistiques sur les PME algériennes

Le nombre des petites et moyennes entreprises (PME) en Algérie est estimé à plus de 500 000 entreprises. Le taux moyen de croissance dans ce secteur est évalué à 10,5%.<sup>9</sup>

Dans le tableau ci-dessous, nous allons voir l'évolution du nombre des PME/PMI en Algérie de 2003 à 2010 :

**Tableau n°I.1 : Evolution du nombre 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
Artisans	79850	86732	96072	106222	116347	126887	162085	---
Total	288 587	312 959	342 788	376 767	410 959	519 526	570 838	607 297

**Source :** Ministère de l'Industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement (2010).

Bien que le tableau illustre des augmentations continues dans le nombre des PME/PMI algériennes, l'analyse du tissu exportateur quant à elle révèle un résultat très marginal concernant la part des entreprises exportatrices. On estime que le nombre d'entreprises exportatrices hors hydrocarbures ne dépasse pas les 400 entreprises.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> AMRANI B, Article N° 30866 publié sur le site d'information et d'actualité:

<http://www.djazairress.com/fr/search/%C2%AB++PME+exportatrices+en+Alg%C3%A9rie%C2%BB+MUSTA+PHA+BENBADA+AFFIRME> consulté le 10/03/2016 à 13h.

<sup>10</sup> DJEMAI S, *Les PME Exportatrices : Croissance Economique Hors Hydrocarbures*, Colloque International : Evaluation des effets des programmes d'investissement public 2001/2014 et leurs retombées sur l'emploi, l'investissement et la croissance économique, Algérie, 2013.

# Chapitre I : Mondialisation du marché et internationalisation des PME algériennes

## 18

Selon le classement du magazine Jeune Afrique <sup>11</sup>, seulement 28 entreprises algériennes publiques et privées figurent dans le top 500 des entreprises africaines. Ensemble, elles cumulent un chiffre d'affaires de 92 milliards de dollars.<sup>12</sup> Comme :

- **Le groupe CEVITAL** : 3.2 milliards de \$ de CA.
- **L'entreprise OTA** : 1.8 milliards de \$ de CA.
- **Le groupe CONDOR** : 549 millions de \$ de CA.
- **Le groupe FERTIAL** : 451 millions de \$ de CA.
- **Le groupe ETRHB Haddad** : 392 millions de \$ de CA.
- **Le groupe BIOPHARME** : 366 millions de \$ de CA.
- **L'entreprise ARCELORMITTAL** : 308 millions de \$ de CA.
- **Le groupe BENAMOR** : 282 millions de \$ de CA.

### **2.2.2 Les organismes d'encouragement à l'exportation**

L'Algérie a mis en place des organismes d'encouragement et de soutien pour les entreprises dans le but de promouvoir les exportations hors hydrocarbures. Nous citerons quelques dispositifs :

#### **2.2.2.1 L'agence algérienne de promotion du commerce extérieur (ALGEX)**

Créée en 2004 ; ALGEX est un instrument public dédié à la promotion des exportations hors hydrocarbures, en mettant en œuvre des politiques et stratégies publiques de promotion et de développement. ALGEX est un dispositif de veille commerciale et réglementaire des marchés extérieurs et a pour missions principales : la promotion du produit algérien à travers l'accompagnement et le conseil, et la facilitation de la participation des entreprises algériennes aux foires et manifestations économiques à l'étranger et les rencontres d'affaires. <sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Magazine Jeune Afrique, <http://www.jeuneafrique.com/30975/economie/classement-j-a-les-500-premi-res-entreprises-africaines/> consulté le 06/03/2016 17:43.

<sup>12</sup> L.H, 28 *ENTREPRISES ALGÉRIENNES DANS LE NOUVEAU TOP 500 AFRICAÏN*, article N° 225794, <http://www.liberte-algerie.com/actualite/cevital-surclasse-sonelgaz-fertial-la-plus-rentable-225794/print/1>, consulté le 26/04/2016 à 00 :13.

<sup>13</sup> Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur, <http://algex.dz/index.php/fr/decouvrir-algerie-export/a-propos-d-algex>, consulté le 08/02/2016 à 16 :27.

## **2.2.2.2 La chambre algérienne de commerce et d'industrie (CACI)**

La chambre algérienne de commerce et d'industrie représente auprès des pouvoirs publics les intérêts généraux des secteurs du commerce, de l'industrie et des services.<sup>14</sup> Le rôle de La CACI est d'entreprendre toute action visant la promotion et le développement des différents secteurs de l'économie nationale et leur expansion notamment en direction des marchés extérieurs. Ses missions sont : l'animation, la promotion et l'assistance des entreprises algériennes au niveau national et international. La CACI fait également l'objet d'arbitre et médiateur entre entreprises algériennes et les organismes étrangers.<sup>15</sup>

## **2.2.2.3 L'association nationale des exportateurs algériens (ANEXAL)**

Créée en 2001, l'ANEXAL est une association nationale dont les objectifs sont de fédérer et défendre les intérêts des exportateurs algériens. Les missions de l'ANEXAL sont de rechercher de meilleures solutions logistiques pour permettre aux entreprises algériennes d'exporter d'une meilleure façon à travers l'animation de programmes de formation aux techniques des exportations et par la participation à la mise à niveau de l'outil de production en vue de développer la capacité d'exportation.<sup>16</sup>

## **2.2.2.4 Le fond national spécial de promotion des exportations (FSPE)**

Le FSPE est destiné à apporter un soutien financier aux exportateurs dans leurs actions de promotion et de placement de leurs produits sur les marchés extérieurs. Le montant de l'aide accordée par l'Etat est fixé selon des pourcentages déterminés à l'avance, en fonction des ressources disponibles.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> La chambre Algérienne de commerce et d'industrie,

<http://www.caci.dz/fr/R%C3%A9seau%20CCI/Missions/Pages/Accueil.aspx>, consulté le 08/02/2016 à 16 :48.

<sup>15</sup> KSOURI (I), *Les opérations de commerce international*, édition BERTI, Alger 2014, p58.

<sup>16</sup> Association nationale des exportateurs algériens, <http://www.exportateur-algerie.org/presentation-bienvenue-anexal/anexal-presentation.html>, consulté le 08/02/2016 à 16 :58.

<sup>17</sup> Ministère du commerce, Direction Générale du Commerce Extérieur, Brochure FSPE, 2014, p2. Disponible en ligne : <http://www.mincommerce.gov.dz/?mincom=fspe>, consulté le 08/02/2016 à 17 :12.

# **Chapitre I : Mondialisation du marché et internationalisation des PME algériennes**

## **20**

Au titre de la participation aux foires et expositions à l'étranger, le FSPE permet une couverture des coûts afférents au transport, au transit des échantillons, à la location d'emplacement d'exposition et aux frais de publicité spécifique, à la manifestation (affichages, brochure, répertoires, dépliants) avec des seuils de financement entre 50% et 80%.

Au titre des surcoûts à l'exportation, la FSPE couvre une partie des coûts de transit, manutention, et de transport intérieur et international à des taux entre 25% et 50%.

### **2.2.2.5 La compagnie algérienne d'assurance et de garantie des exportations (CAGEX)**

La CAGEX a pour rôle l'assurance du crédit à l'exportation et est chargée d'assurer les risques commerciaux, les risques politiques, les risques de non transfert et les risques de catastrophes naturelles. La CAGEX a pour missions principales : d'assurer le crédit export (couverture des risques nés de l'exportation), d'assurer le crédit domestique (crédit inter entreprises, crédit à la consommation) et la vente d'informations économiques et financières.<sup>18</sup>

### **2.2.3 Mesures de facilitations fiscales à l'export et les bénéfices des accords régionaux**

L'Etat Algérien a prévu plusieurs facilitations aux producteurs dont le but est de promouvoir l'exportation, aussi, l'Algérie a conclu des accords régionaux dans le but de bénéficier des avantages douaniers des zones de libre échange.

---

<sup>18</sup> Compagnie algérienne d'assurance et de garantie des exportations, <http://www.cagex.dz/prsentation.html>, consulté le 08/02/2016 à 17 :26.

## **2.2.3.1 Les avantages fiscaux**

Les principaux avantages fiscaux accordés aux exportateurs sont:<sup>19</sup>

### **i. Exonérations en matière d'impôt direct et taxes assimilées**

Le montant des opérations de vente, de transport ou de courtage entrant dans la formation du chiffre d'affaires et qui concernent les objets ou marchandises destinés directement à l'exportation n'est pas assujéti à la TAP ; aussi, les opérations de vente et les services destinés à l'exportation sont exonérés de l'IBS et la condition de réinvestissement des bénéfices/revenus est supprimée. Ces exonérations sont octroyées au chiffre d'affaires réalisé en devises.

### **ii. Exonération en matière de taxe sur le chiffre d'affaires**

L'exonération de la TVA concerne les opérations de vente portant sur des marchandises destinées à l'exportation (sous quelques conditions).

## **2.2.3.2 L'Algérie et les accords régionaux**

L'Algérie a pour objectif la conclusion d'accords commerciaux multilatéraux, dans le but de bénéficier des avantages tarifaires et douaniers des zones de libre échange.

L'adhésion à l'OMC n'est toujours pas certaine, et l'accord d'association avec l'union européenne n'a pas pu franchir la phase de négociation.

Mis à part l'OMC et l'union européenne, l'Algérie a conclu d'autres accords régionaux dont :

---

<sup>19</sup> Agence nationale de développement de l'investissement, <http://www.andi.dz/index.php/fr/123-dispositif-d-encouragement-et-d-incitation-a-l-investissement/680-queelles-sont-les-incitations-fiscales-a-l-exportation>, consulté le 08/02/2016 19h.

## i. L'accord de la grande zone arabe de libre échange (GZALE)

La GZALE est une convention de facilitation et de développement des échanges commerciaux entre les Etats arabes. La convention est appliquée dès le 01 janvier 2009.

Les pays de la zone de libre échange dans le cadre de la GZALE: Algérie, Jordanie, Egypte, Emirats arabes unies, Bahreïn, Tunisie, Arabie Saoudite, Soudan, Syrie, Iraq, Oman, Palestine, Qatar, Koweït, Liban, Libye, Maroc, Mauritanie et Yémen.

Régime tarifaire préférentiel : « *Les produits originaires des Etats arabes, non exclus de la zone arabe de libre échange qu'ils soient importés en Algérie ou exportés de l'Algérie vers un pays arabe bénéficient d'une exonération totale des droits de douanes et des droits et taxes d'effet équivalent.* »<sup>20</sup>

## ii. L'accord de l'Algérie avec l'Union du Maghreb Arabe (UMA) :

L'Union du Maghreb Arabe a été fondée le 17 février 1989 à Marrakech.

Les pays de la zone de libre échange dans le cadre de l'UMA: Algérie, Libye, Maroc, Mauritanie et Tunisie.

Régime tarifaire préférentiel : « *L'institution d'une zone de libre échange avec le démantèlement de l'ensemble des obstacles tarifaires et non tarifaires au commerce entre les pays membres.* »<sup>21</sup>

## 2.3 Les différentes formes de présence à l'international

La forme la plus commune de présence à l'étranger c'est bien l'exportation qui est le fait de transporter hors d'un Etat des produits et les vendre dans des territoires étrangers. On recense plusieurs autres formes de présence à l'étranger, nous citons :<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup>Ministère de commerce, direction générale des douanes, <http://www.douane.gov.dz/Grande%20zone%20arabe%20de%20libre%20echange.html>, consulté le 09/02/2016 à 14 :36.

<sup>21</sup> Union du Maghreb arabe, <http://www.maghrebarabe.org/fr/uma.cfm>, consulté le 01/03/2016.

<sup>22</sup> PAVEAU (J) et Al, *Exporter*, Edition FOUCHER, N°21, pp 89, 95, 110, 112, 124, 125, 126, 128.

## **2.3.1 Les implantations commerciales :**

Il s'agit de l'ensemble des modalités d'insertion d'un produit dans un marché étranger, principalement :

### **2.3.1.1 La filiale commerciale**

C'est une unité juridiquement indépendante mais sa politique reste toujours conforme avec les objectifs de l'entreprise mère. Elle prend la nationalité du pays d'implantation et est installée en son propre nom. Dans le cas général, la filiale commerciale est présente à l'étranger en tant qu'importateur ou distributeur.

### **2.3.1.2 La succursale**

Juridiquement dépendante de l'entreprise mère, c'est une extension de l'entreprise à l'étranger. Les activités attribuées à la succursale sont réputées être réalisées par la société exportatrice elle-même mais avec un statut de société étrangère.

### **2.3.1.3 Bureau de représentation**

Juridiquement dépendant de l'entreprise mère, on lui attribue les activités de prospection et de représentation auprès des pouvoirs publics.

## **2.3.2 Les implantations industrielles et les transferts de technologie**

C'est le fait d'implanter des unités industrielles à l'étranger, principalement :

### **2.3.2.1 La filiale commerciale et industrielle**

De plus de la filiale commerciale, la filiale commerciale et industrielle peut comporter plusieurs stades de production, il s'agit d'une croissance interne à l'entreprise mère ; utilise plus ou moins des composants importés ou obtenus dans le pays d'implantation. Le pays d'implantation soumet les importations en matières premières à des droits de douanes élevés,

# **Chapitre I : Mondialisation du marché et internationalisation des PME algériennes**

## **24**

la filiale industrielle tentera d'exporter les produits finis pour compenser les frais à l'importation.

### **2.3.2.2 La filiale purement industrielle**

C'est le fait d'implanter une unité de production complète à l'étranger, quand il y a lieu de différences de coûts (les économies d'échelle par exemple), de main d'œuvre ou de savoir-faire local.

### **2.3.2.3 L'acquisition**

C'est une croissance externe de l'entreprise. C'est le fait d'acquérir une entreprise existante, commerciale, industrielle ou les deux. L'entreprise acquéreuse profitera du marché étranger de cette entreprise.

### **2.3.2.4 La Joint-venture**

C'est le fait de s'associer avec une entreprise locale, dans le but de produire un produit ou service en commun, en partageant les coûts, le savoir-faire et en ayant des proportions variantes de capital.

### **2.3.2.5 Le transfert de technologie**

C'est quand une entreprise vend à une autre entreprise des outils, un savoir-faire, des connaissances, des procédés ...etc.

### **2.3.3 Les réseaux de vente hors implantation**

Il s'agit pour l'entreprise de vendre ses produits à l'étranger par le biais d'un intermédiaire, comme :

**2.3.3.1 Les groupements d'exportateurs**

Un ensemble d'entreprise ayant un potentiel export, fonde une structure dans le but de vendre leurs produits. Ce groupement agit comme commissionnaire et distribue les produits des entreprises adhérentes contre une commission.

**2.3.3.2 La franchise**

C'est une forme de présence à l'étranger qui consiste en la cession de savoir faire, « Le franchiseur vend contre paiement de royalties, le droit d'utilisation d'une marque, d'un logo, d'une enseigne commerciale, mais surtout une compétence en matière industrielle permettant au franchisé de fabriquer lui-même, sous contrôle du franchiseur, les produits qu'il distribuera ensuite »<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> PAVEAU (M) et Al, *Exporter*, Edition FOUCHER, N°24, Paris 2013, p113.

**Conclusion :**

Nous pouvons conclure que l'internationalisation de l'entreprise algérienne est d'une importance vitale pour assurer le développement du pays, il faut absolument intégrer le marché mondial pour pouvoir bénéficier des opportunités d'investissement et de développement offertes par les autres marchés. Mais avant de s'aventurer, il est nécessaire pour l'entreprise de faire l'inventaire des forces et faiblesses de ses capacités internes, et d'une autre part étudier son environnement externe.

C'est alors que le diagnostic export s'impose à l'entreprise. Le chapitre suivant abordera le diagnostic export et sa démarche de réalisation.

## *Chapitre II :*

### **Le diagnostic export de l'entreprise**

### Introduction

Dans l'actuelle ère économique caractérisée de mondialisation, le but de toute entreprise est de pouvoir vendre ses produits/services à l'échelle internationale.

Avant de se développer sur les marchés extérieurs, l'entreprise doit vérifier qu'elle dispose des capacités nécessaires, c'est alors que l'étude du potentiel d'exportation de l'entreprise est indispensable ; tel est l'intérêt du diagnostic export.

Dans une première étape descriptive, le diagnostic export fait l'inventaire des forces et faiblesses de l'entreprise. Il s'agit de faire passer sous le microscope toutes les activités de l'entreprise tel que : la production, le marketing, la conformité du produit/service, le personnel, le management ... etc.

Une analyse externe fait l'objet de la deuxième étape qui consiste à détecter les opportunités et menaces de l'environnement.

Ensuite dans un second temps, vient l'étape corrective, qui recommande des plans d'actions pour optimiser la performance interne de l'entreprise d'une part, et améliorer sa pro activité externe d'une autre part.

Au final, l'entreprise doit repérer des marchés cibles, sur lesquels elle va diriger en priorité ses efforts de prospection.

Ce chapitre est consacré au diagnostic export. Dans la première section, nous allons définir le diagnostic export et parler de son importance, puis en deuxième section nous citerons sa démarche et ses étapes de réalisation.

### 1. Généralités sur le diagnostic export

Le diagnostic export est un outil descriptif de la stratégie et performance actuelle de l'entreprise et est aussi un correctif recommandant des plans d'action pour une meilleure performance. Dans cette section nous allons définir le diagnostic export et ses outils.

#### 1.1. Définitions du diagnostic export

Nombreuses définitions ont été données au diagnostic export, nous allons citer quelques-unes :

##### Définition 01 :

*« Étape d'un processus de décision, traduit la réalité organisationnelle d'une entreprise dont il décrit les forces et les faiblesses en les reliant aux menaces et opportunités de son environnement, il s'agit de décrire une situation à un instant T, le diagnostic est accompagné de propositions sur ce qu'il convient de faire. »<sup>24</sup>*

##### Définition 02 :

*« Démarche globale regroupant le diagnostic externe et interne :*

- 1. Diagnostic externe : études des opportunités et des risques d'un marché à l'étranger à effectuer par l'entreprise exportatrice avant de procéder au diagnostic interne ;*
- 2. Diagnostic interne : études des atouts et des handicaps d'une entreprise à effectuer après le diagnostic externe en vue de l'exportation.*

*Certaines faiblesses ne peuvent être corrigées et interdisent la poursuite du processus export : cas de l'absence de motivation, de ressources financières ou de l'absence de capacité de production supplémentaire. »<sup>25</sup>*

---

<sup>24</sup> DEVESA (B), RICHARD-LANNEYRIE (S) ; op. cit., p27.

<sup>25</sup> -FRANCOIS (M), POULAIN € ; *Lexique du commerce international*; édition Bréal, Paris 2002, Page 90.

### Définition 03 :

*« Le diagnostic export vise à définir le potentiel stratégique d'une entreprise pour réaliser une opération d'exportation. Un diagnostic export doit porter à la fois sur des données quantitatives et mesurables (niveau de chiffre d'affaires, part de marché, volume de production), mais aussi sur des aspects qualitatifs (formation et compétence du personnel, motivation...), sur les performances (rentabilité, croissance...) et enfin sur les causes. »<sup>26</sup>*

Suite aux définitions citées ci-dessus, nous pouvons avancer que le diagnostic export est avant tout un outil d'une importance stratégique pour l'entreprise et qui aide à la prise de décision.

Le diagnostic export est un outil d'aide à la décision qui permet à l'entreprise d'évaluer ses capacités à réussir des activités de commerce international. C'est une succession de critiques qui résultent par l'établissement d'un état des lieux des différentes activités et environnement de l'entreprise afin d'évaluer ses chances de réussite sur ces marchés cibles, et de minimiser les risques encourus.

Le diagnostic export se fait en deux phases : 1) un diagnostic interne qui fait ressortir les points forts de l'entreprise pour les améliorer et aussi c'est points faibles pour les corriger ; et 2) en diagnostic externe qui constitue une veille pour l'entreprise en donnant une image de son environnement extérieur.

L'incertitude qui caractérise le monde des affaires oblige l'entreprise à être proactive, c'est pour cette raison que le diagnostic export doit être actualisé d'une manière continue.

Le diagnostic export représente un outil d'amélioration continue car il met en évidence les erreurs commises et recommande des plans d'action correctifs.

---

<sup>26</sup> Glossaire International, Dictionnaire du commerce international, <http://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-terms/diagnostic-export.html>, consulté le 17/04/2016 à 14:51.

### 1.2. Objectifs et indicateurs du diagnostic export

#### 1.2.1. Objectifs du diagnostic export

L'étude du potentiel d'exportation de l'entreprise est une activité qui relève du commerce international. Avant de s'ouvrir au marché extérieur, l'entreprise doit vérifier qu'elle dispose des capacités nécessaires pour mettre en œuvre cette opération; tel est l'objectif du diagnostic.

Le diagnostic export est indispensable pour toute entreprise, non pas seulement pour celles qui ont des intentions d'internationalisation, car il s'agit de mettre sous control l'intégralité de l'entreprise dans un but d'apprécier ses performances managériales, fonctionnelles et opérationnelles.

L'utilité du diagnostic se voit dans sa démarche qui consiste à remettre en question la performance de l'entreprise dans le but de l'améliorer. Il s'agit de répondre aux questions sur la production ? Sur la qualité ? Sur les normes internationales ? Sur l'allocation des ressources ? Sur la formation du personnel ? Sur la logistique mise en œuvre ? ... etc.

Le diagnostic export, et de part sa démarche, outils et méthodes ; vise à élucider les forces et les faiblesses des produits/services de l'entreprise dans une prospective d'internationalisation, et à détecter les opportunités et les menaces de son environnement. Ensuite, il faut repérer les marchés cibles par le biais de la macro segmentation.

Le diagnostic export ne s'arrête pas à l'inventaire des forces et faiblesses, mais établit des pistes à suivre dans le but de les optimiser.

Le verdict du diagnostic révèle si l'entreprise est en mesure d'exporter ou non. Dans le cas où le résultat est en faveur de l'exportation, le diagnostic recommande à l'entreprise les meilleurs moyens d'accès aux marchés cibles et les formes de présence qui lui sont adéquates.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> KAMMOE (F.D), *La gestion du risque*, Mémoire de Master Sciences Commerciales, Haute Ecole ICHEC (Brussels Management School), Bruxelles 2010.

### 1.2.2 : Indicateurs du diagnostic export

Le tableau ci-dessous présente les différents indicateurs du diagnostic export :

**Tableau n°II.1: Les indicateurs du diagnostic export**

<b>Les indicateurs du diagnostic</b>	
<b>Pour se lancer à l'export, il faut :</b>	<b>Domaines du diagnostic correspondants :</b>
- Augmenter et adapter la production	- La capacité et l'adaptabilité de l'appareil productif
- Investir (pour augmenter la production, prospecter, adapter les produits, les protéger juridiquement, former le personnel, distribuer à l'étranger, etc.)	- Les capacités financières et la volonté d'investir.
- Proposer des produits compétitifs et adaptés au marché.	- Les caractéristiques des produits ou services proposés par l'entreprise.
- Disposer d'un minimum de compétences techniques spécifiques à l'exportation.	- Le degré de préparation à l'export.
- Disposer d'un management rigoureux, performant, ouvert.	- La qualité du management.

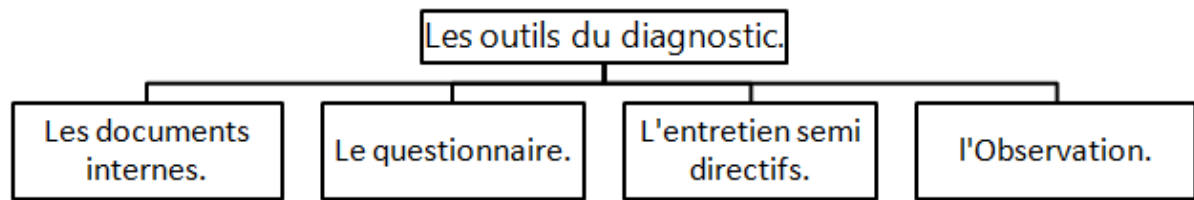
**Source :** PAVEAU J et Al, EXPORTER, édition FOUCHER N°21, Paris 2008, p31.

Ces indicateurs ont un rôle descripteur et un autre évaluateur de la performance de l'entreprise. L'outil du diagnostic et à travers les réponses à ces indicateurs, doit permettre la prise de décisions.

### 1.3. Outils du diagnostic export

Le but du diagnostic export est de mesurer la capacité de l'entreprise à s'internationaliser. Pour se faire, le diagnostic doit couvrir les aspects quantitatifs et qualitatifs. Le tableau suivant montre les différents outils du diagnostic export :

**Figure n°II.1 : Outils du diagnostic export**



**Source :** PAVEAU J et Al, EXPORTER, édition FOUCHER N°21, Paris 2008, p37 ; avec adaptation.

➤ **Les documents internes de l'entreprise**

Ils fournissent des informations de caractère quantitatif (chiffre d'affaires, niveau de la production, ... etc.) et de caractère qualitatif (le plan marketing, la formation du personnel ... etc.).

➤ **Le questionnaire**

Il permet de collecter des informations de caractère quantitatif auprès du personnel de l'entreprise.

➤ **L'entretien semi-directif**

Il permet d'évaluer les critères d'ordre essentiellement qualitatif auprès des managers.

➤ **L'observation**

C'est une étape indispensable de la recherche car elle permet de recueillir et sélectionner les informations dans le but de vérifier des affirmations et infirmations antérieurs (des hypothèses).<sup>28</sup>

Comme les documents internes à l'entreprise et les affirmations du personnel et managers de l'entreprise peuvent être subjectifs, il est nécessaire de recueillir des informations auprès de parties prenantes extérieures à l'entreprise. Nous citerons quelques-uns :

---

<sup>28</sup> PAVEAU (J) et Al, op-cit, p37.

### ❖ Les opinions des clients et fournisseurs

Les informations recueillies auprès des clients et fournisseurs de l'entreprise sont jugées plus objectives par rapport à la délivrance de verdict par rapport aux points suivants : La qualité du produit/Service, le service clientèle, le service après vente, les délais de livraisons, les délais de paiement ...etc.

### ❖ L'opinion des concurrents

Il est très important de savoir comment l'entreprise est perçue par ses concurrents; d'ailleurs, nombreux experts affirment qu'une entreprise doit d'abord faire ses preuves au niveau national avant de s'internationaliser.

Les concurrents de l'entreprise peuvent révéler des informations sur la présence de l'entreprise sur le marché en termes de part de marché, de position (leader, suiveur ...etc.), d'effort marketing ...etc.

### ❖ L'opinion de la direction fiscale

La direction fiscale peut révéler d'importantes informations sur la performance de l'entreprise. Effectivement, une entreprise qui présente un faible écart entre son bilan comptable et son bilan fiscal montre qu'elle est prête à payer le montant total de ses impôts, chose qui indique une bonne santé financière.

## 2. Réalisation du diagnostic export

Le diagnostic export se réalise en deux phases différentes : Le diagnostic interne et le diagnostic externe, que nous allons voir en détails.

### 2.1 Le diagnostic interne

Il se focalise sur l'analyse des caractéristiques internes de l'organisation à partir de ses forces, faiblesses, ses ressources, chaînes de valeur ... etc.

Le diagnostic interne passe par plusieurs étapes dont :

### **2.1.1 L'analyse fonctionnelle**

Il s'agit d'analyser les différentes fonctions et activités internes de l'entreprise qui nous permettent d'apprécier le niveau de sa performance, principalement :

#### **2.1.1.1 La production**

L'entreprise au niveau international, doit se fixer un objectif de répondre à la demande, en termes de quantité et de qualité, donc l'entreprise doit mesurer son potentiel productif par rapport aux critères suivants :

1. Nombre des unités de production.
2. L'outil de production (nombre de machines, qualités du matériel, âge de l'outil, capacité, degré d'exploitation, la technologie de l'outil... etc.)
3. Espace de l'usine.
4. Quantité produite.
5. Réponses aux normes internationales ou aux normes des marchés des pays cibles.

#### **2.1.1.2 Les finances**

Avoir une activité à l'étranger c'est un nouvel investissement, il faut mesurer les moyens financiers dont dispose l'entreprise afin de déterminer les ressources qu'elle va allouer à l'opération export. Plusieurs critères sont pris en considérations, tels que :

1. Le chiffre d'affaires et son évolution.
2. Le résultat financier.
3. La marge bénéficiaire.
4. La trésorerie.
5. Le fond de roulement et son besoin en fond de roulement.
6. Les dettes et la solvabilité de l'entreprise.

#### **2.1.1.3 Le personnel**

L'entreprise voulant s'internationaliser doit se doter d'une équipe de travail flexible avec la culture du pays du marché cible, et doit être formée de façon à répondre aux normes exigées.

### 2.1.1.4 Le management :

La plupart des entreprises voulant s'internationaliser recrutent de nouveaux managers et adopte un management plus performant, car une opération d'internationalisation exige un management rigoureux et visionnaire, capable d'atteindre les objectifs de l'entreprise en respectant le triptyque : Délai, coût et qualité.

### 2.1.1.5 La culture d'entreprise :

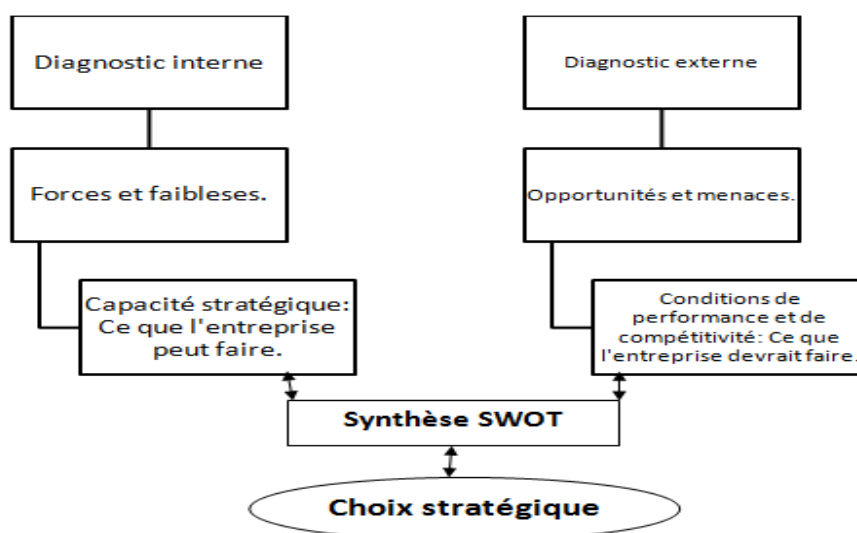
En exerçant à l'international, l'entreprise va traiter avec des fournisseurs, clients et personnels de cultures différentes. L'entreprise doit adopter une culture universelle, flexible et intrapreneuriale pour éviter toute conséquence d'un choc culturel.

### 2.1.2. Le diagnostic SWOT : L'analyse interne

« Le modèle SWOT (acronyme de Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.) ou modèle FFOM en français (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) est une méthode d'analyse permettant de synthétiser et de mettre en relation les éléments issus des diagnostics interne et externe. »<sup>29</sup>

Ci-dessous nous allons voir une figure détaillant le modèle SWOT :

**Figure II.2 : Le Modèle SWOT**



**Source :** BRULHART F et Al, STRATEGIE, édition DUNOD, Paris 2015, p 77 ; Avec adaptation.

<sup>29</sup> BRULHART (F) et Al, *Statégie*, édition DUNOD, Paris 2015, p76.

Comme déjà cité dans la définition précédente, l'analyse SWOT se fait en deux phases : le diagnostic interne et le diagnostic externe. Dans cette sous section, nous allons nous intéresser au diagnostic interne qui est l'analyse des forces et faiblesses :<sup>30</sup>

### **1. Forces**

Ce sont les caractéristiques internes de l'entreprise qui lui permettent d'être plus performante que ses concurrents, appelées aussi des facteurs clés de succès.

### **2. Faiblesses**

Les faiblesses font référence à des limites internes par rapport aux facteurs clés de compétitivité et de performance du secteur. Ce sont les caractéristiques internes qui présentent des écarts importants, par rapport aux concurrents, il s'agit ici de désavantages ou retards concurrentiels.

### **2.1.3 La chaîne de valeur**

La chaîne de valeur a été introduite par M. Michael Porter et distingue entre les activités principales et les activités de soutien de l'entreprise.

Cet outil met en évidence les activités de l'entreprise et fait ressortir celles qui sont créatrices de valeur et celles qui induisent des coûts.

Cet outil est indispensable au diagnostic export, car il permet d'optimiser les activités profitables à l'entreprise et de corriger les inefficacités des autres.

La figure suivante présente le schéma de la chaîne de valeur :

---

<sup>30</sup> BRULHART(F) et Al, op-cit. P54.

**Figure n°II.3 : La chaîne de valeur de l'entreprise**



**Source :** INGHAM M, *Management stratégique et compétitivité*, édition DE BOECK UNIVERSITE, Bruxelles 1995, p14.

### 1. Activités principales

La logistique interne (activités logistiques, de stockage et de manutention interne), la production (transformation des matières premières en produits finis), la logistique externe (livraison), la commercialisation (marketing et vente) et les services (formation, maintenance).

### 2. Activités de soutien

Les approvisionnements (achats de matières, de marchandises...etc.), le développement technologique (recherche et développement et systèmes d'information), la gestion des ressources humaines (recrutement, rémunération, formation...etc.), l'infrastructure de la firme (direction générale et fonctions « support » : comptabilité, juridique) ... etc.<sup>31</sup>

#### 2.1.4 La matrice BCG

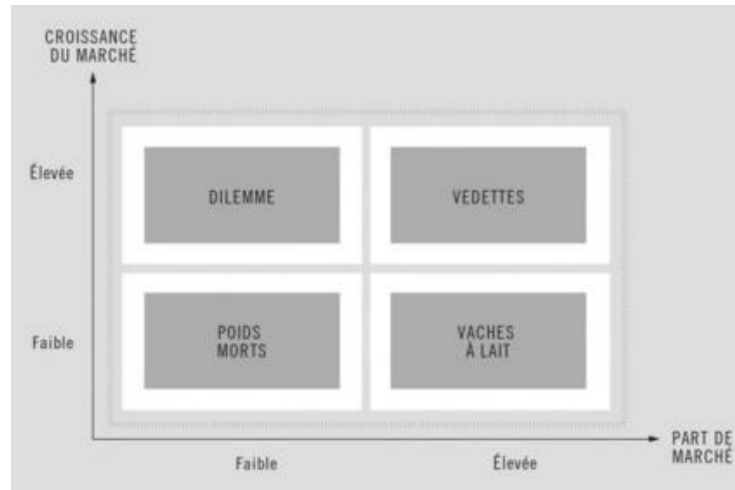
C'est une matrice qui aide à la prise des décisions stratégiques, développée en 1970<sup>32</sup> par le cabinet de conseil en management le Boston Consulting Group. La matrice permet de classer les activités de l'entreprise selon quatre groupes dans le but de faire les meilleurs choix d'allocation des ressources.

<sup>31</sup> INGHAM (M), *Management stratégique et compétitivité*, édition DE BOECK UNIVERSITE, Bruxelles 1995, p14.

<sup>32</sup> PONSSARD (J.P) et AL, *Economie de l'entreprise*, édition de l'école polytechnique, N°2, Paris 2007, p67.

Le tableau ci-dessous montre le classement des activités de l'entreprise selon la matrice BCG :

**Figure n°II.4 : La matrice BCG**



**Source :** KROGERUS M, TSCHAPPELER R, *Le livre des décisions*, édition LEDUC.S, Berlin 2012, p17.

### ❖ Vaches à lait

Ce sont les activités de l'entreprise qui ne coutent pas grande chose mais qui rapportent beaucoup. L'entreprise prend avantage de ce revenu pour financer d'autres activités, notamment une opération d'export.

### ❖ Vedettes

Ce sont les activités à forte croissance, nécessitant un grand investissement. Les vedettes peuvent faire l'objet de produit universel et exportable.

### ❖ Dilemmes

Ce sont les activités à croissance élevée mais qui ont une petite part de marché. Une étude de se faire pour prendre la décision d'investir dans les dilemmes et le transformer en vedettes ou bien les abandonner.

### ❖ Poids morts

Ce sont les activités occupant une petite part de marché saturé et que l'entreprise doit abandonner sauf quand il s'agit de préservation de l'image de marque. <sup>33</sup>

<sup>33</sup> KROGERUS (M), TSCHAPPELER (R), *Le livre des décisions*, édition LEDUC.S, Berlin 2012, p16.

### 2.1.5 L'expérience internationale

Il s'agit d'apprécier le degré de préparation à l'export, l'expérience internationale se mesure par plusieurs ratios, principalement : <sup>34</sup>

1. Le ratio CA export/CA local : ce ratio concerne les entreprises qui exportent déjà. Plus ce ratio est grand et plus l'entreprise est capable d'exporter à l'étranger.
2. Le ratio Investissement export/Investissement local : ce ratio permet de mesurer le degré d'intégration de l'entreprise dans le commerce extérieur.

### 2.2 Le diagnostic externe

Le diagnostic externe examine l'environnement extérieur à l'entreprise, détecte les opportunités et les menaces de ce dernier et constitue un dispositif de veille pour l'entreprise.

Ci-dessous nous allons citer quelques outils et modèles du diagnostic externe :

#### 2.2.1. L'analyse SWOT : Partie externe, opportunités et menaces :

Dans ce qui suit, nous allons nous intéresser à la partie externe de l'analyse SWOT qui se caractérise par deux dimensions : opportunités et menaces (Tableau n°II.2).

---

<sup>34</sup> BELKACEMI (M-A), *Cours de marchés financiers internationaux*, Ecole des hautes études commerciales EHEC Alger, année universitaire 2015/2016.

**Tableau II.2: Le modèle SWOT, opportunités et menaces**

		OPPORTUNITÉS	
		ÉLEVÉES	FAIBLES
MENACES	FAIBLES	<p><b>SITUATION IDÉALE</b> L'entreprise se situe sur un marché où de nombreuses opportunités de développement existent sans qu'aucune menace importante n'apparaisse. Le niveau de risque est faible.</p>	<p><b>SITUATION STABLE</b> L'entreprise se situe sur un marché où peu d'opportunités et de menaces apparaissent. Le niveau de risque est très faible.</p>
	ÉLEVÉES	<p><b>SITUATION SPÉCULATIVE</b> L'entreprise se situe sur un marché où de nombreuses opportunités et menaces existent. Le niveau de risque est très élevé.</p>	<p><b>SITUATION PRÉOCCUPANTE</b> L'entreprise se situe sur un marché où peu d'opportunités se présentent mais où les menaces abondent. Le niveau de risque est très élevé.</p>

**Source :** VANDERCAMMEN M, Marketing, édition DE BOECK, N°2, Paris 2006, p292.

L'analyse SWOT permet à l'entreprise d'être proactive ; car en disposant des informations sur les opportunités et menaces de son environnement, elle pourra anticiper et mettre en œuvre les meilleures stratégies d'action. Ce modèle peut révéler des opportunités de marchés potentiels dans des marchés étrangers, d'où son importance dans le diagnostic export.

**2.2.2 Le modèle PESTEL**

Le modèle PESTEL a pour objectif d'analyser les variables de l'environnement extérieur de l'entreprise.

*« Le modèle PESTEL est une méthodologie d'analyse qui permet d'appréhender et d'évaluer, à travers six dimensions principales, l'environnement général des entreprises dans le but d'identifier les facteurs susceptibles d'influencer, positivement ou négativement, leur développement et leur performance. »<sup>35</sup>*

Le tableau n°II.3 présente les différents facteurs macro du modèle PESTEL

<sup>35</sup> BRULHART (F) et Al op-cit, p23.

**Tableau n°II.3 : Le modèle PESTEL**

		Exemples
P	Politique	Politique monétaire, gouvernementale, fiscale.
E	Economique	Taux d'intérêt, inflation, niveau de chômage.
S	Socioculturel	Distribution des richesses, niveau d'éducation.
T	Technologique	TIC, dépenses en recherche et développement.
E	Ecologique	Règles liées à la protection de l'environnement.
L	Légal	Droit du travail, normes de sécurité, droit à la concurrence.

**Source :** BRULHART F et Al, STRATEGIE, édition DUNOD, Paris 2015, p24.

Ce modèle met en évidence les grandes familles de macro facteurs à partir desquels l'entreprise devra construire sa dynamique de développement.

L'objectif de ce modèle est d'évaluer l'influence des facteurs externes sur la firme étudiée, et lui permet de faire les meilleurs choix de ciblage.

### **2.3 Résultat du diagnostic et choix des marchés cibles**

Après avoir réalisé le diagnostic export de l'entreprise, nous allons faire une synthèse qui a pour but de révéler si l'entreprise est apte à réaliser des opérations à l'international ou pas. Dans le cas favorable, l'entreprise devra faire un ciblage des marchés étrangers potentiels.

#### **2.3.1 Le résultat du diagnostic export**

Le résultat du diagnostic export est un rapport de plusieurs pages qui contient deux types d'informations :

1. Des informations descriptives : un état des lieux de la situation actuelle de l'entreprise, en distinguant ses points forts de ses points faibles et des obstacles rencontrés par la direction.
2. Des informations prescriptives : Elles mettent l'accent sur des possibilités de meilleure rentabilité et de dépassement d'obstacles.

Ci-après des exemples du contenu du rapport du diagnostic export :

- Un rappel de la stratégie de l'entreprise, ses points forts et défaillances.
  - Une évaluation de la progression de l'entreprise dans la réalisation de ses objectifs.
  - Les pistes de progrès.
  - La position de l'entreprise pour chaque facteur clé et ressource clé du développement international.
  - Des recommandations pour une meilleure performance.
- Une étude de faisabilités d'opérations d'export potentiel...etc.

### **2.3.2 La macro-segmentation des marchés**

Après avoir réalisé le diagnostic export et obtenu un résultat favorable à l'exportation ; c'est alors que nous passons à la phase de choix des marchés étrangers.

Dans le but de sélectionner les zones géographiques où il faut investir prioritairement, l'entreprise opère une démarche séquentielle de segmentation pays appelée la **macro-segmentation**.

La macro-segmentation se définit comme suit :

*« La macro-segmentation est une segmentation géographique, qui consiste à identifier des segments géographiques (région, pays, etc.) ayant des caractéristiques homogènes et attractives en ce qui concerne les activités de l'entreprise. »<sup>36</sup>*

#### **❖ Les critères de la macro-segmentation**

Pour identifier l'attractivité d'un pays, son accessibilité et sa stabilité : l'environnement général (économique, monétaire et financier, géographique, politico-juridique, socioculturel, technologique et logistique, etc.), l'offre et la demande (voir tableau ci-dessous).

---

<sup>36</sup> JOLIVOT (A), *Marketing International*, édition DUNOD, N°02, Paris 2013, p58.

**Tableau n°II.4 : Les critères de la macro-segmentation**

Environnement général	Economique	PIB, Solde commercial, niveau des exportations et importations, dettes publiques ...etc.
	Géographique	Distance géographique par rapport au marché domestique et par rapport aux ressources naturelles.
	Démographique	Niveau de concentration de la population, répartition de la population par sexe, Age, revenus ... etc.
	Politique	Stabilité du régime politique, politique économique vis-à-vis des entreprises algériennes, politique fiscale, barrières tarifaires et non tarifaires, administration et bureaucratie ... etc.
	Juridique	Législation en matières de commerce, de concurrence, protection de la propriété intellectuelle, publicité ... etc.
	Culturel	Différence linguistique, normes, croyances, habitudes de consommation ... etc.
	Offre	Nature et puissance de la concurrence (taille, parts de marché, chiffre d'affaire, taux de croissance ... etc.)
	Demande	Niveau actuel de la demande, croissance de la demande, niveau de prix accepté, couverture aux produits étrangers ... etc.

**Source :** JOLIVOT A, Marketing International, édition DUNOD, N°02, Paris 2013, p61 ; avec adaptation.

Il faut soumettre les pays au diagnostic par rapport aux critères cités dans le tableau précédent. L'entreprise devra segmenter les pays le plus prospères en matière de consommation de ses produits et de facilité d'accès et de positionnement.

La macro-segmentation n'est pas le choix final des marchés étrangers, il s'agit de regrouper les pays opportuns pour les soumettre à d'autres diagnostics pour enfin arriver à cibler les meilleurs d'entre eux, c'est ce qu'on appelle le ciblage.

**2.3.3. Le ciblage des marchés étrangers**

Après avoir étudié l'environnement général, la demande et l'offre des pays étrangers, vient la segmentation des marchés opportuns.

La prochaine étape est le ciblage des marchés étrangers étant donné que la majorité des entreprises ne parviennent pas à investir sur la totalité du segment.

Pour répondre à la question « quel pays cibler ? » nous utilisons la matrice de sélection des marchés suivants :

**Tableau n°II.5: Exemple de matrice de sélection des marchés**

Critères	Pondération	Pays A	Pays B	Pays C	Pays D	Etc.
L'accessibilité du marché : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facteurs physiques.</li> <li>- Facteurs socioculturels.</li> <li>- Facteurs économique-politique.</li> </ul>						
Le potentiel du marché : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demande.</li> <li>- Ouverture internationale du marché.</li> <li>- Importations et évolutions.</li> </ul>						
Le risque pays : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sécurité des transactions.</li> <li>- Retard de paiement.</li> <li>- Sécurité des investissements.</li> </ul>						
Totaux						

**Source :** PAVEAU J et Al, EXPORTER, édition FOUCHER N°21, Paris 2008, p41 ; avec adaptation.

Comme le montre le tableau ci-dessus, il suffit de donner des notes aux critères et les pays ayant obtenus les meilleurs scores seront ciblés.

### Conclusion :

Les entreprises doivent saisir toute opportunité d'internationalisation pour assurer leurs survies car le marché économique est de plus en plus mondialisé et les entreprises se concurrencent à l'échelle mondiale.

Le diagnostic export est donc d'une importance vitale à l'entreprise qui lui permettra de corriger ses défaillances internes, de mieux connaître son environnement externe, d'anticiper ses menaces et opportunités et enfin de faire les meilleurs choix d'internationalisation en matière de choix des marchés cibles et des formes de présence à l'étranger.

Dans le chapitre suivant, nous allons réaliser le diagnostic export de l'entreprise ELABRADJ.

### *Chapitre III:*

**Réalisation du diagnostic export de l'entreprise ELABRADJ**

**Introduction :**

Dans les deux chapitres précédents, nous avons vu que l'internationalisation de l'entreprise algérienne est d'une importance vitale, et qu'elle nécessite une préparation rigoureuse et l'emploi de nombreuses ressources.

Comme déjà cité dans le premier chapitre, la première étape de l'internationalisation de l'entreprise est le diagnostic export qui va permettre à l'entreprise de recenser ses forces et ses faiblesses, et à détecter les opportunités offertes par son environnement et à éviter les menaces dû par ce dernier.

L'entreprise ELABRADJ est comme toute autre entreprise soucieuse de son développement et de sa survie, c'est pour cela qu'elle envisage d'exporter ou de s'implanter à l'étranger dans un futur proche. C'est alors qu'un diagnostic export lui est indispensable.

Ce chapitre dispose d'une approche descriptive du diagnostic export de l'entreprise ELABRADJ. Nous commencerons par présenter l'entreprise et son domaine d'activité puis son diagnostic interne et externe.

## **1. Présentation de l'organisme d'accueil**

Dans ce qui suit, nous allons présenter l'entreprise et son domaine d'activité :

### **1.1 Métier de l'entreprise ELABRADJ**

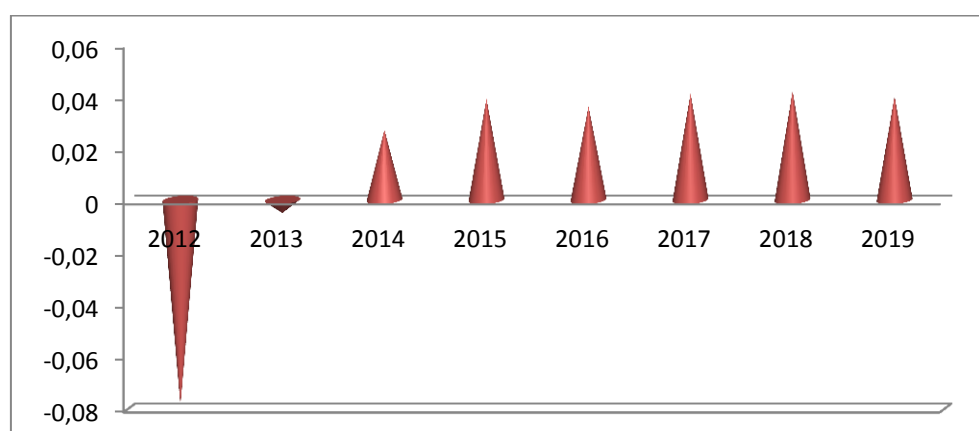
L'entreprise ELABRADJ active dans l'industrie du bâtiment et des travaux publics. Pour le moment, l'entreprise se spécialise dans l'industrie du revêtement du sol et plus précisément dans la production du carrelage monocouche. (voir annexe n°III.1)

#### **1.1.1 Secteur du bâtiment et des travaux publics (BTP)**

Le BTP est un marché stratégique doté d'une demande en perpétuelle croissance.

La figure ci-dessous représente l'évolution du marché du BTP :

**Figure n°III.1: Evolution en pourcentage du marché du BTP de 2013 à 2019**



**Source :** Elaboré par nos soins d'après les données de l'association des produits de construction (Construction product association) 2016.

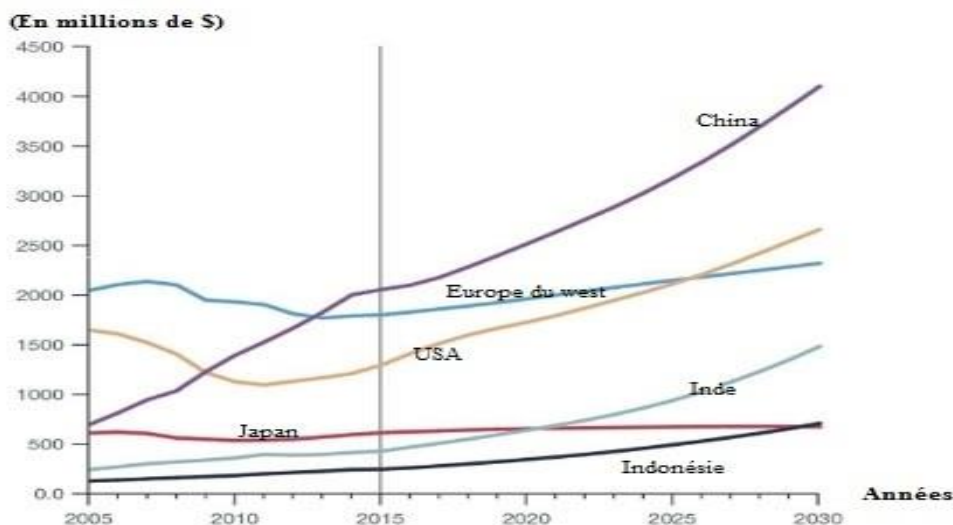
Comme le montre la figure précédente, le marché du BTP est en croissance continue. Selon une étude menée par Oxford Economics<sup>37</sup> en 2013, le marché du bâtiment et des travaux publics est estimé à 8700 milliards de dollars en 2015, et on estime une

<sup>37</sup> Oxford Economics est un cabinet indépendant leader en prévisions économiques et en études quantitatives.

croissance de 70% dans les prochaines dix années en atteignant les 15 000 milliards de dollars en 2025.<sup>38</sup>

La figure suivante représente la taille du marché du BTP dans quelques pays, les statistiques concernent la période de 2005 à 2030.

**Figure n°III.2: Taille du marché du BTP dans le monde de 2005 à 2030**



**Source :** PR Newswire, 2015.\*

La figure représente les principaux pays producteurs de carrelage. Nous pouvons voir que le BTP est un marché prospère dans le temps.

En 2030, la chine récoltera les fruits de cette croissance en enregistrant la plus grande taille de marché avec plus de 4 milliards de dollars.

### **1.1.2 Le carrelage**

L'EURL ALABRADJ compte moins de deux années d'activités et pour le moment, elle ne produit que le carrelage.

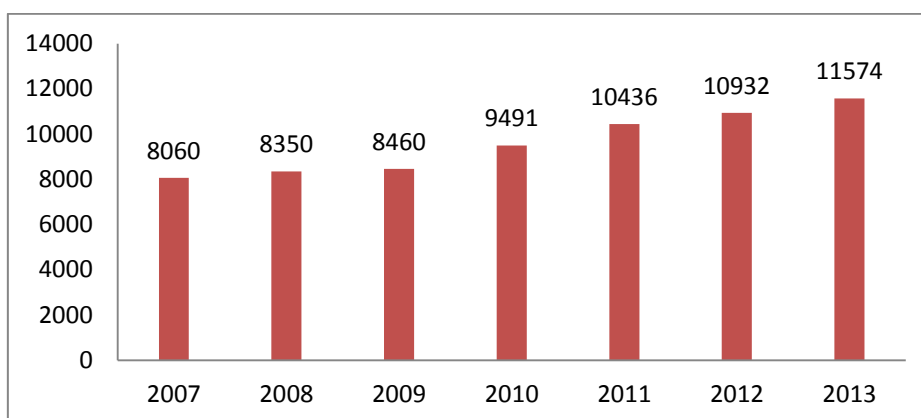
<sup>38</sup> Economie Matin, site d'informations économiques et politiques grand public : <http://www.economiematin.fr/news-btp-secteur-construction-france-chiffres>, consulté le 24/04/2016 à 22 :40.

\* PR Newswire est un site web qui est fournisseur mondial de plates-formes multimédias, <http://photos.prnewswire.com/prnvar/20151109/285362>, consulté le 24/04/2016 à 23h.

Le carrelage est très répandu en matière de renouvellement du sol. Il est estimé que la préférence moyenne au carrelage par rapport aux autres produits de renouvellement du sol est de : 39%.<sup>39</sup>

La figure suivante illustre l'évolution de la consommation mondiale du carrelage :

**Figure n°III.3: Consommation mondiale du carrelage en million de m<sup>2</sup> de 2007 à 2013**



**Source :** Elaboré par nos soins d'après les statistiques de l'association européenne des Fédérations nationales des Entreprises de Carrelage (FFC), 2013.

La figure montre que la consommation de carrelage augmente d'année en année. En 2013, la consommation de carrelage a atteint les 11 574 millions de m<sup>2</sup>, et avec un prix moyen de marché égal à 35 euros<sup>40</sup>, la consommation mondiale est estimée à hauteur de 400 Milliards d'euros.

### **1.2 Présentation de l'entreprise ELABRADJ**

La société EURL ELABRADJ est une entreprise industrielle algérienne spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des articles de revêtement du sol, et principalement, le carrelage monocouche.

<sup>39</sup>Données générales du marché du carrelage, [http://www.eufgs.com/markinfo\\_fr.php](http://www.eufgs.com/markinfo_fr.php), consulté le 24/04/2016 à 20 :16.

<sup>40</sup> Carrelage Eureka est un site d'information sur le carrelage, <http://carrelage.ooreka.fr/comprendre/prix-carrelage>: consulté le 26/04/2016 à 23h.

L'entreprise ELABRADJ a pour objectif d'assurer en permanence la qualité de ses produits et d'honorer ses engagements par une meilleure couverture du marché national, et se préserve d'une bonne continuité dans l'avenir.

Le tableau ci-dessous résume l'entreprise en quelques mots :

**Tableau n°III.1 : Fiche signalétique de l'entreprise ELABRADJ**

Dénomination	ELABRADJ
Domaine d'activité	Renouveaulement du sol et travaux public
Adresse	Zone des parcs, route de Chetma, Biskra 07000, Algérie.
Forme juridique	Entreprise à Unique Responsabilité Limitée (EURL)
Permis de construire	N°811 du 15/05/2014
Date de début de réalisation	01/07/2014
Délai de réalisation	06 mois
Date d'achèvement des travaux	31/12/2014
Date de mise en exploitation	10/01/2015
Superficie du terrain	4800 m <sup>2</sup>
Surface bâtie	1056 m <sup>2</sup>
Produits	Carreaux monocouches, Plinthe monocouche
Capacité de production	22000 m <sup>2</sup> /mois
Personnel	04 cadres, 10 Maitrises et 26 exécutions
Montant de l'investissement	340 000 000 DA

**Source :** Administration de l'entreprise ELABRADJ.

En moins de deux années d'activité, l'entreprise s'est vu acquérir des parts de marchés dans l'ensemble du territoire national. L'entreprise a pour cible clientèle : les ménages, les points de ventes des articles de construction et notamment de revêtement de

sol, les bureaux d'études de construction et les ingénieurs en génie civil.<sup>41</sup> L'entreprise arrive à couvrir l'ensemble du territoire national mais principalement les villes suivantes : Annaba, Batna, Biskra, Constantine, Djelfa, Skikda et Tamanrasset.

### 1.3.1 Organigramme de l'entreprise

L'organigramme de l'entreprise représente une structure aplatie reflétant une faible distance hiérarchique (Voir annexe n°III.2).

L'entreprise ELABRADJ est composée d'un département administratif et d'une unité de production.<sup>42</sup>

#### 1.3.1.1 Le département administratif

Il se compose de :

- 1) **Administration générale** : constituée du directeur général et de son secrétaire dont les missions sont de mettre au point des plans d'action, d'assurer le bon déroulement du travail et de coordonner entre les différents services.
- 2) **Service logistique** : Il s'agit de la logistique d'approvisionnement et de transport. Le transport concerne les matières premières et la livraison des produits finis aux locaux des clients. Il est important de noter que l'entreprise dispose de sa propre flotte de transport.
- 3) **Service ressources humaines** : constitué d'un responsable RH dont les missions sont le recrutement, prévoir les besoins RH, s'assurer de l'application des obligations légales et réglementaires, gestion des paies et l'organisation des séances de brainstorming.
- 4) **Service de comptabilité** : une comptabilité simple qui consiste en le traitement des factures d'approvisionnement et de vente et en l'enregistrement des encaissements et dépenses de l'entreprise. En fin de mois, les données vont être envoyées à un bureau d'un expert comptable agréé pour finaliser les écritures comptables et les états financiers.
- 5) **Service commercial** : constitué d'un responsable des ventes dont les missions sont de négocier les prix de vente, les délais de paiement et les réductions avec les clients. Il a pour mission également de promouvoir les produits de l'entreprise

---

<sup>41</sup> Service commercial de l'entreprise ELABRADJ.

<sup>42</sup> Administration générale de l'entreprise ELABRADJ.

**1.3.1.2 L'unité de production :**

L'entreprise ELABRADJ contient une seule unité de production qui se compose de :

- 1) Station annexe pour le traitement des matières premières.
- 2) Parc de matériels roulants qui permet d'acheminer les matières premières vers tous les points de transformation jusqu'à obtention des produits finis.
- 3) Laboratoire interne qui permet de vérifier la conformité des matières premières et les produits finis.

**2. Réalisation du diagnostic export de l'entreprise ELABRADJ**

La réalisation du diagnostic export de l'entreprise ELABRADJ s'est faite à travers le diagnostic de ses capacités internes et des variables de son environnement externes.

**2.1 Le diagnostic interne de l'entreprise ELABRADJ**

Nous allons analyser les caractéristiques internes de l'entreprise ELABRADJ à travers : L'analyse fonctionnelle, le modèle SWOT, la chaîne de valeur, la matrice BCG et enfin l'expérience internationale.

**2.1.1 L'analyse fonctionnelle de l'entreprise ELABRADJ**

Cette analyse concerne principalement les fonctions internes de l'entreprise ELABRADJ qui sont :

**2.1.1.1 La production**

Qui est appréciée à partir des critères suivants :

**1. Nombre des unités de production:**

L'entreprise ELABRADJ dispose d'un seul siège administratif et productif à la fois. Elle n'a pas de filiales, ni de points de vente extérieurs à l'entreprise.

A l'international, et quand il s'agit d'une implantation dans un pays étranger, il est important d'avoir plusieurs points de vente, notamment pour minimiser les coûts de transport dans le cas où le contrat exige la livraison dans les locaux des clients, mais aussi pour être en contact avec eux. Cependant, il faut prendre en considération la réglementation de la Taxe sur l'Activité Professionnelle (TAP) qui dans plusieurs pays, cette taxe doit être payée dans toutes les villes où les filiales sont implantées et non pas seulement par l'entreprise mère.

**2. Espace de l'unité de production :**

L'unité de production est indépendante du département administratif, il s'agit d'une bâtisse de 1056 m<sup>2</sup> dédiée uniquement à la production et à l'emballage du carrelage, le stockage des matières premières et des produits finis est effectué au niveau d'un autre espace.

**3. L'avancée technologique de l'outil de production:**

Pour la production de carrelage, l'entreprise ELABRADJ s'est approprié un parc de matériel roulant qui fait l'objet d'une technologie récente de l'année 2014 et d'une capacité de production égale à 1000 m<sup>2</sup>/8 h. La marque de cet outil de production est CASSANI CARLO qui est l'une des plus grandes entreprises italiennes de production de machines à produire le carrelage.<sup>43</sup>

Le parc de matériel roulant est totalement automatisé. Le choix et le dosage des matières premières s'effectue en faisant entrer les données dans une boîte numérique. Cet outil de production permet l'acheminement des matières premières d'une manière automatique jusqu'à obtention du produit fini.

---

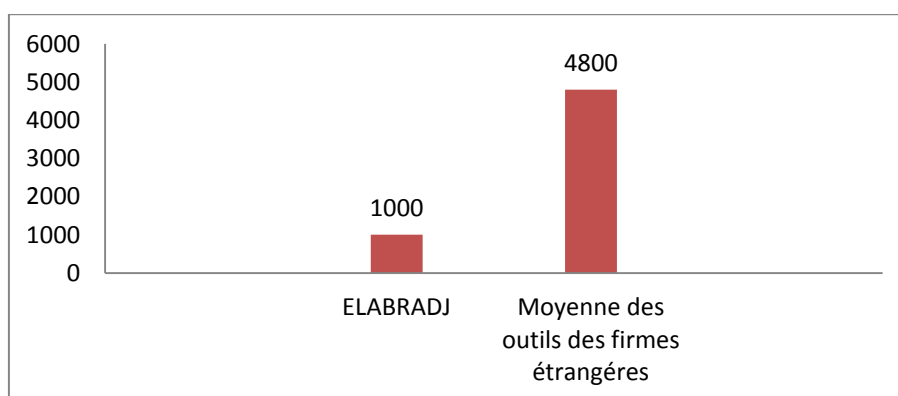
<sup>43</sup> La SARL Cassani Carlo, <http://www.ccassani.com/en/our-history.html>, consulté le 25/04/2016 à 23h.

Comme l'entreprise ELABRADJ a opté pour une seule équipe de travail de 8 heures par jour, en conséquence, l'outil de production n'est exploité qu'à hauteur de 40%.

Avant de s'internationaliser, l'entreprise doit étudier la capacité de production de son matériel pour pouvoir répondre à la demande étrangère.

La figure suivante représente une comparaison entre la capacité de production de l'outil de l'entreprise et entre la capacité moyenne des nouveaux outils utilisés dans l'industrie du carrelage.

**Figure n°III.4: Comparaison des capacités de production de l'outil (par huit heures)**



**Source :** Elaboré par nos soins.

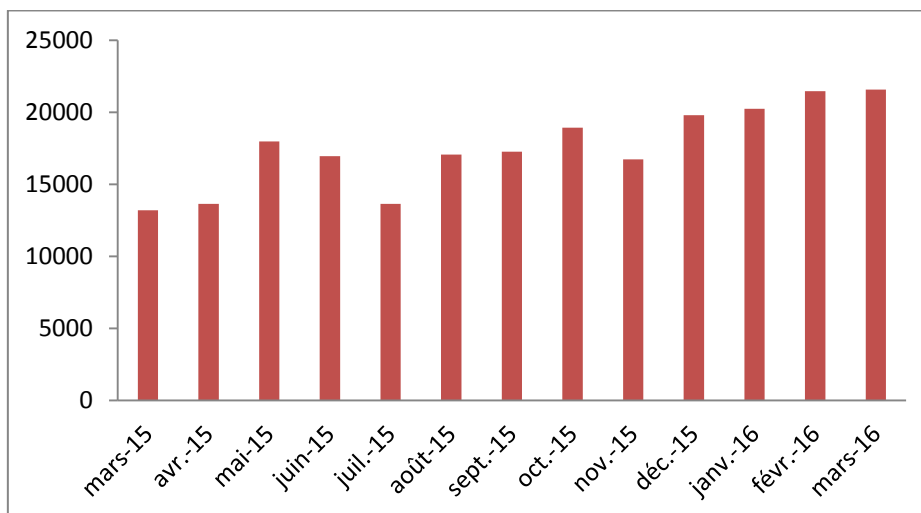
D'après la figure précédente, l'entreprise enregistre un écart négatif de 3800 m²/8h.

#### **4. Quantité produite :**

La production théorique de l'entreprise ELABRADJ est de 1000 m² par jour et 22 000 m² par mois ; cependant, la production réelle varie entre 600 et 980 m² par jour.

La figure suivante montre l'évolution de la production mensuelle de carrelage :

**Figure n°III.5: Evolution de la production de carrelage au sein de l'entreprise ELABRADJ en m<sup>2</sup> de mars 2015 à mars 2016**



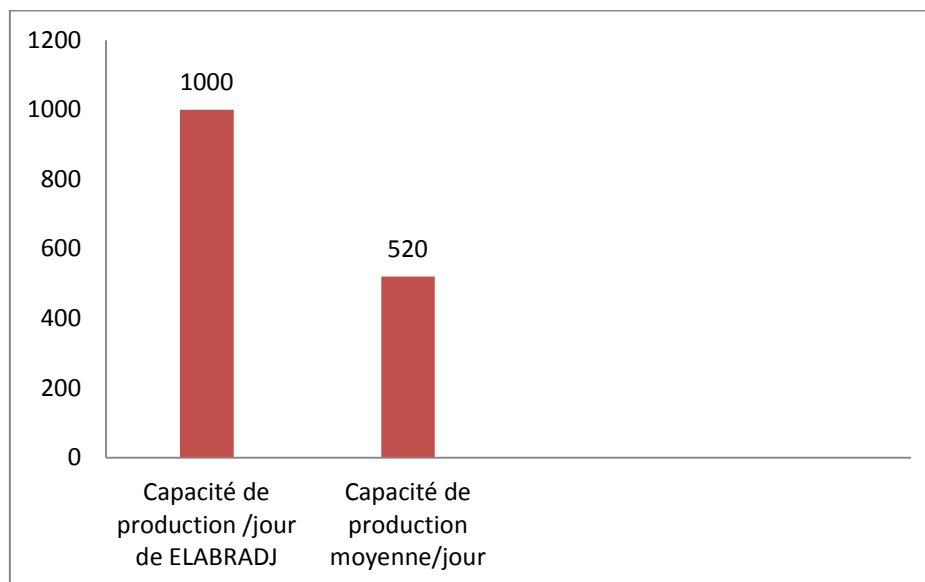
**Source :** Département commercial de l'entreprise ELABRADJ

D'après le graphe précédent, l'entreprise ELABRADJ est passée d'une quantité de production de 600 m<sup>2</sup> à 900 m<sup>2</sup> en moins d'une année. Cependant, reste à souligner que les deux mois juillet 2015 et novembre 2015 ont connu des décroissements qui sont justifiés par des chômages techniques dû aux retards de livraison des matières premières.

Le niveau de production de l'entreprise ELABRADJ n'est pas significatif sans qu'il soit comparé avec le niveau de production des entreprises locales, car il est estimé qu'une entreprise doit d'abord faire ses preuves au niveau national avant de s'internationaliser.

La figure suivante représente une comparaison entre la production de l'entreprise ELABRADJ et entre la production moyenne d'une entreprise en Algérie.

**Figure n°III.6 : comparaison entre la production de l'entreprise ELABRADJ et la production moyenne d'une entreprise en Algérie**



**Source :** Elaboré par nos soins d'après les données concernant la fabrication de carrelage en Algérie de l'Agence National De Développement de l'Investissement (ANDI)

Le graphe précédent montre que l'entreprise ELABRADJ représente une grande quantité de production qui est égale à 192% de la production moyenne d'une entreprise en Algérie. Nous pouvons alors avancer que l'entreprise est performante au niveau local, mais encore une fois, il faut étudier si l'entreprise est capable de satisfaire la demande du pays étranger.

**La capacité de production par rapport à la demande moyenne d'un pays :**

L'entreprise représente un grand potentiel de production au niveau local, mais ce n'est pas le cas au niveau international, car il est estimé qu'un pays consomme 1 700 000 m<sup>2</sup>/jour<sup>44</sup> de carrelage, dans ce cas, l'entreprise ELABRADJ ne peut satisfaire que 0,06% de la demande journalière d'un pays étranger.

<sup>44</sup> association européenne des Fédérations nationales des Entreprises de Carrelage, [http://www.eufgs.com/pdf3/Monde2015.1\\_1442567633.pdf](http://www.eufgs.com/pdf3/Monde2015.1_1442567633.pdf), consulté le 24/04/2016 à 07 :13.

**5. Les produits de l'entreprise ELABRADJ:**

Au cours de ces premières années d'exploitation, l'entreprise ELABRADJ a fait le choix de se spécialiser temporairement dans la production de carrelage monocouche sous forme de : Carreaux monocouche 33\*33 cm<sup>2</sup> et Plinthe monocouche 33\*8 cm<sup>2</sup>.

Le carrelage monocouche est composé d'une seule couche de mélange. Ce mélange est fait à base d'eau, ciment blanc, poudre de marbre, grenaille de marbre, pigments de couleur. Actuellement, l'entreprise ELABRADJ compte près de 24 modèles de carreaux (Voir annexe n°III.3).

➤ **La capacité d'adaptation en terme qualitatif (conformité en normes)**

Avant de vendre le produit à l'étranger, nous devons être sur qu'il satisfait les exigences de la qualité et de la norme. En Algérie, la norme retenue pour les produits de revêtement du sol est la norme : NF EN 13748-1.

Le tableau suivant présente le résultat de l'étude de conformité réalisé par le Laboratoire et Bureau d'Etudes Techniques et de Suivi (LBEST), qui est un laboratoire d'analyse indépendant et spécialisé dans le génie civil (Les détails de l'étude de conformité sont en annexe n°III.4).

**Tableau n°III.2 : Conformité du carrelage de l'entreprise ELABRADJ**

Critères d'évaluation (la moyenne des échantillons)	Carreaux ELABRADJ	Exigence de la norme
Absorption d'eau	2,67	<8
Coefficient d'absorption capillaire	0,076	<0,4
Résistance à l'abrasion horizontale	23,7	<25
Résistance à l'abrasion verticale	23,33	<25

**Source :** Elaboré par nos soins.

Le laboratoire a affirmé que les carreaux de l'entreprise ELABRADJ satisfont les exigences de la norme.

Cependant, une entreprise voulant s'internationaliser doit satisfaire les normes universelles. Dans le cas du carrelage, la réglementation est régie par la norme ISO, qui à l'addition des critères qui ont été analysé par le laboratoire local, prend également en considération les critères suivants : La résistance à l'abrasion profonde, propriétés anti-glissantes, résistance aux taches, absorption d'eau, résistance chimique, résistance au gel, résistance aux variations thermiques, résistance à la flexion et la résistance à l'abrasion.<sup>45</sup>

Néanmoins, l'entreprise applique les conditions de travail dictées par l'ISO :

- 1) Conditionnement de la température.
- 2) Hygiènes des employés : Propreté corporel, propreté des uniformes.
- 3) Tenue vestimentaire de sécurité obligatoire et comporte : le casque, les gants, la combinaison sécurisée et les chaussures résistantes.
- 4) Mesures de sécurité telle que la mise en place d'appareils anti incendie.
- 5) Assurance des employés contre les accidents de travail.

La direction de l'entreprise a imprimé sur le portail de l'usine des dessins à propos des mesures de sécurité pour rappeler aux employés avant d'entrer dans la zone de production. (Voir en annexe n°III.5)

### **2.1.1.2 Les finances**

L'internationalisation de l'entreprise exige l'emploi de plusieurs ressources, c'est pour cette raison que les finances de l'entreprise et notamment sa capacité d'investissement représente un maillon très important dans le diagnostic export, dans le but de savoir si l'entreprise a les moyens d'investir dans une opération à l'international.

---

<sup>45</sup> International standards organisation (ISO), la norme ISO 10545-7, [http://www.iso.org/iso/fr/home/store/catalogue\\_tc/catalogue\\_detail.htm?csnumber=18621](http://www.iso.org/iso/fr/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=18621), consulté le 06/05/2016 à 05 :10.

**1. Capacité d'investissement de l'entreprise**

Pour sa création, l'entreprise a investi 340 000 000 DA constitué d'un emprunt bancaire de 180 000 000 DA et un apport personnel de 160 000 000 DA. Pour apprécier l'importance du montant investi, nous allons le comparer avec l'investissement des autres entreprises de revêtement du sol en Algérie, comme le montre le tableau suivant :

**Tableau n°III.3 : Montants des investissements des entreprises du revêtement du sol en Algérie**

Entreprise	Capital d'investissement
<b>CGMSG</b>	400 000 000 DA
<b>CARL WORLD</b>	180 000 000 DA
<b>ZIDANI MARBRE</b>	172 000 000 DA
<b>DJERBIR INDUSTRIELS EURL</b>	120 000 000 DA
<b>SIFAG</b>	26 000 000 DA
<b>WEST AGRO Tlemcen</b>	20 000 000 DA
<b>COTHYRED</b>	10 300 000 DA

**Source :** Elaboré par nos soins, d'après les données disponibles sur l'annuaire des entreprises en ligne : [www.Kompass.com](http://www.Kompass.com).

Par rapport à ses concurrents locaux, l'entreprise représente une grande capacité d'investissement qui est égale à 250% de la moyenne. Pour ce qui est du montant d'investissement à l'étranger, il est estimé que l'investissement moyen d'une PME du secteur de la maçonnerie, carrelage et BTP est égal à 300 000 euros.<sup>46</sup>

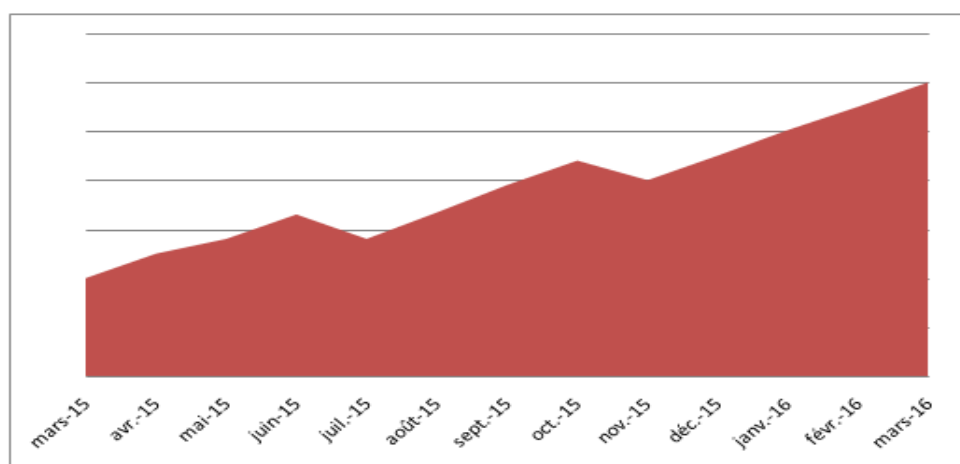
Nous concluons alors que l'entreprise dispose d'une grande capacité d'investissement.

<sup>46</sup> Fédération française du bâtiment, [http://www.uneceb.ffbatiment.fr/Files/pub/Fede\\_N00/NAT\\_LES\\_CHIFFRES\\_EN\\_FRANCE\\_3345/95a39ea5ef4e4b61b9c7b2a4ae9d7bef/EDIT/Batiment-chiffres2015.PDF](http://www.uneceb.ffbatiment.fr/Files/pub/Fede_N00/NAT_LES_CHIFFRES_EN_FRANCE_3345/95a39ea5ef4e4b61b9c7b2a4ae9d7bef/EDIT/Batiment-chiffres2015.PDF), consulté le 05/05/2016 à 08 :36.

**2. Chiffre d'affaires de l'entreprise ELABRADJ**

En une année d'exploitation, l'entreprise a pu enregistrer un chiffre d'affaires de 12 000 000 DA. La figure suivante illustre l'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise :

**Figure n°III.7: Evolution du chiffre d'affaires de l'entreprise ELABRADJ de Mars 2015 à Mars 2016**



**Source :** Elaboré par nos soins à l'aide des données fournies par le service de comptabilité de l'entreprise ELABRADJ.

L'entreprise ELABRADJ connaît une croissance moyenne de 25% du chiffre d'affaires chaque mois, et après une année d'exercice, il a augmenté de 200%.<sup>47</sup>

La baisse du chiffre d'affaires en juillet et novembre 2015 est dû aux décroissements de la production déjà souligné en (figure n°III.2).

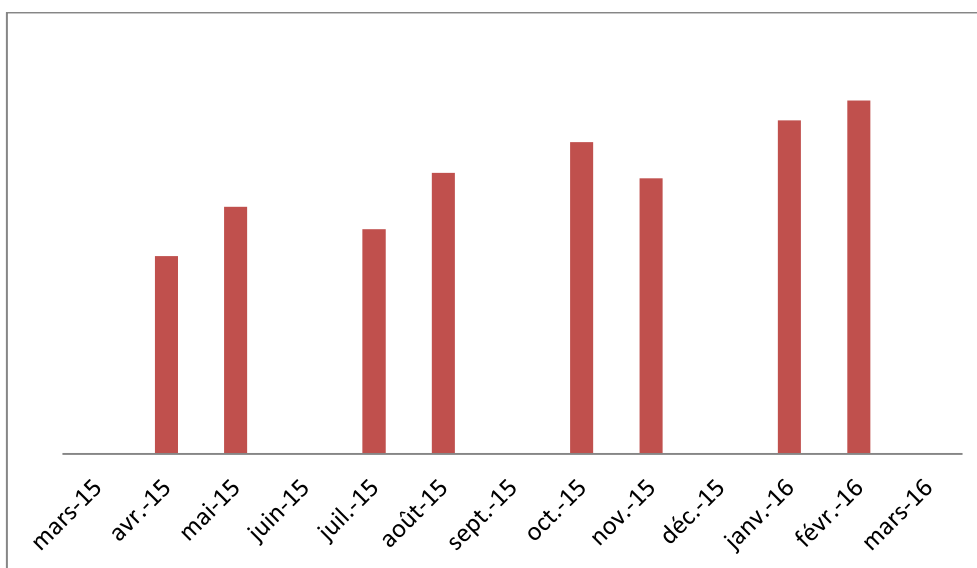
La croissance du Chiffre d'affaire reflète la performance de l'entreprise, il traduit également la popularité de ses produits auprès des consommateurs locaux.

<sup>47</sup> Service de comptabilité de l'entreprise ELABRADJ.

**3. La marge bénéficiaire de l'entreprise ELABRADJ :**

La figure suivante illustre l'évolution de la marge bénéficiaire de l'entreprise :

**Figure n°III.8: Evolution de la marge bénéficiaire de l'entreprise ELABRADJ de mars 2015 à mars 2016**



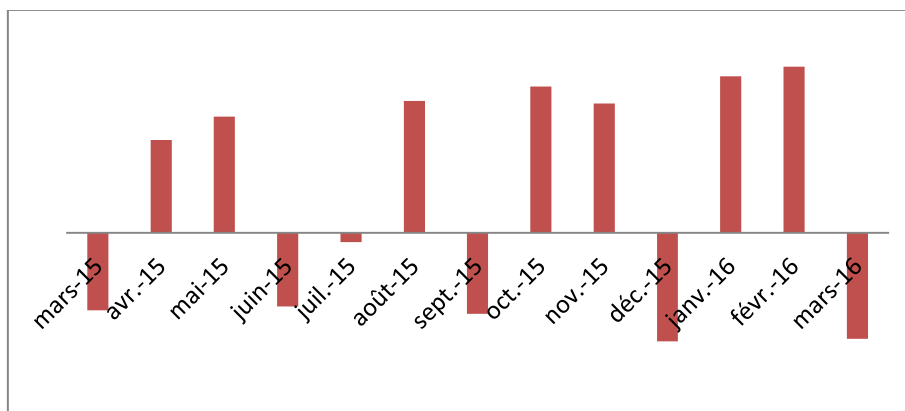
**Source :** Elaboré par nos soins d'après le service de comptabilité de l'entreprise ELABRADJ.

L'entreprise ELABRADJ enregistre une marge bénéficiaire positive chaque mois. Cependant, l'entreprise est appelée à rembourser une partie de l'emprunt bancaire chaque troid mois, qui se traduit par un bénéfice nul chaque fin de trimestre (mars 2015, juin 2015, septembre 2015 et mars 2016).

**4. La trésorerie de l'entreprise ELABRADJ:**

Le service de comptabilité a classé les chiffres de la trésorerie comme confidentiel, néanmoins nous avons eu accès à l'évolution de cette dernière comme illustrée dans la figure suivante :

**Figure n°III.9 : Evolution de la trésorerie de l'entreprise ELABRADJ de mars 2015 à mars 2016**



**Source :** Elaboré par nos soins à l'aide des données fournies par le service de comptabilité de l'entreprise ELABRADJ.

La figure montre que la trésorerie de l'entreprise est positive la plupart des mois, mais elle enregistre tout de même trois mois de trésorerie négative.

**Mars 2015:** Il s'agit du troisième mois d'exercice de l'entreprise. Dans les premiers mois d'exercice, le nombre de clients était très restreint, l'entreprise supportait des charges d'exploitation et des dettes fournisseurs pour produire des quantités qui n'ont pas pu être entièrement vendues ; de plus, l'entreprise devait rembourser la première tranche de l'emprunt bancaire, chose qui explique la trésorerie négative.

**Juillet 2015 :** Comme le montre la figure n°III.4, ce mois a enregistré une décroissance dans la production expliquée par un retard de livraison des matières premières, l'entreprise n'a pu produire la quantité souhaitée et a dû supporter des charges fixes et variables supérieures au résultat de ses produits.

**Juin 2015/Décembre 2015/Mars 2016 :** La trésorerie est négative car l'entreprise doit rembourser l'emprunt bancaire chaque fin de trimestre.

D'après l'évolution de la marge bénéficiaire et la trésorerie, nous pouvons avancer que l'entreprise n'est pas stable financièrement dû à l'endettement lourd de l'emprunt bancaire. Il est déconseillé à l'entreprise de se lancer dans un nouveau projet d'investissement (et notamment d'internationalisation) avant qu'elle recouvre ses dettes primaires d'investissement.

**5. Le recouvrement des créances clients:**

L'entreprise ELABRADJ arrive à recouvrer toutes ses créances car elle n'accorde pas à ses clients des délais de paiement et ce dernier se fait au comptant ou bien par chèque à vue.

**6. Remboursement des dettes de l'entreprise ELABRADJ:**

L'entreprise ELABRADJ fait face à deux types de dettes : 1) des dettes d'investissement qui font l'objet d'un prêt bancaire qui a permis de financer l'importation de l'outil de production ; 2) des dettes d'exploitation, qui sont des dettes de fournisseurs de matières premières et qui doivent être réglées chaque fin de mois.

**a) Remboursement des dettes d'investissement :**

L'emprunt bancaire doit être remboursé au bout de cinq années à compter du premier jour d'exploitation.

La somme de l'emprunt bancaire est égale à 180 000 000 DA, un montant de 9 000 000 DA doit être remboursé chaque trimestre sur une durée de cinq années jusqu'à décembre 2019.

Pour sa première année d'exploitation, l'entreprise a pu honorer ses engagements et rembourser les quatre premières tranches de l'emprunt.

**Remarque :** Le taux d'intérêt de l'emprunt bancaires est de 5,5%. Le trésor public paye 2% et le reste est supporté par l'entreprise.

**b) Remboursement des dettes d'exploitation :**

L'entreprise ELABRADJ paye ses approvisionnements en matières premières en une durée qui ne dépasse pas les 30 jours. L'entreprise n'enregistre aucun retard dans le paiement de ses dettes fournisseurs, les sommes sont réglées chaque fin de mois à hauteur de 100%.

**2.1.1.3 Le personnel et la culture d'entreprise :**

L'entreprise ELABRADJ est dotée d'une équipe de travail flexible. Effectivement, les employés de l'entreprise ne s'attachent pas à une fonction particulière et ils interviennent dans plusieurs tâches. Un autre point fort du personnel de cette entreprise, c'est l'innovation et qui se traduit en le développement continu de nouveaux modèles, tailles, couleurs et ingrédients des carreaux monocouches.

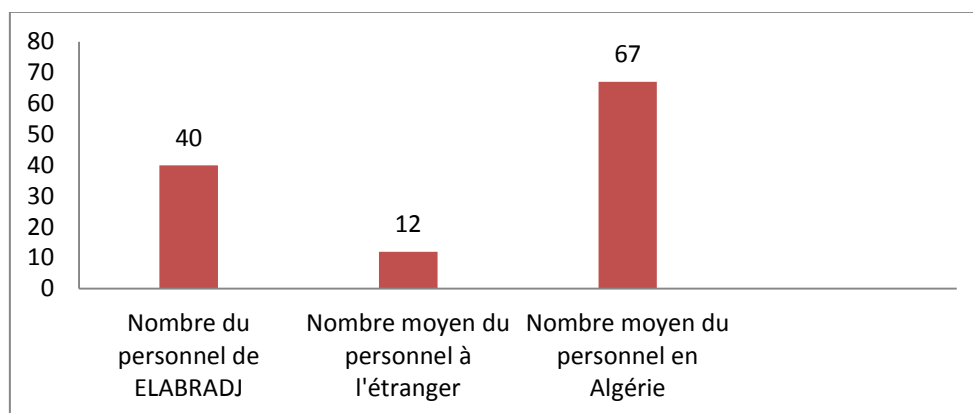
L'entreprise a veillé à ce que le personnel acquiert une formation universelle que ce soit en éthique du travail ou de son exécution; pour se faire, l'entreprise a programmé une formation intensive par des spécialistes étrangers du domaine et qui s'est déroulée dans une grande usine de revêtement du sol à Annaba. Une deuxième formation s'est réalisée dans les locaux de l'entreprise animée par des formateurs Italiens qui ont été invités par la direction de l'entreprise.

Cependant, le personnel de l'entreprise représente une grande masse salariale, effectivement, avec 40 employés, et avec un Salaire National Minimum Garanti (SNMG) de 18000 DA, l'entreprise supporte chaque fin de mois une masse salariale moyenne de 950 000 DA qui représente 47% de son chiffre d'affaires.

Le recrutement représente une lourde charge pour les entreprises dans leurs débuts d'activité, surtout dans le cas de l'entreprise ELABRADJ qui a adopté un outil de production 100% automatisé.

La figure suivante compare entre l'effectif d'ELABRADJ et l'effectif moyen des entreprises du même secteur en Algérie et à l'étranger.

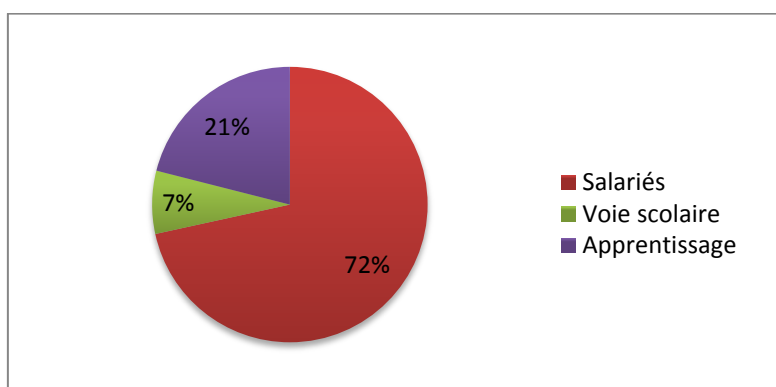
**Figure n°III.10 : Nombre des employés auprès des PME de la maçonnerie, carrelage et travaux publics**



**Source :** Elaboré par nos soins d'après les données de Commissariat général au Développement durable de France et l'annuaire des entreprises en ligne : [www.Kompass.com](http://www.Kompass.com).

Comme le montre la figure, les entreprises étrangères du même secteur recrutent seulement 12 employés en moyenne. Par contre, ils ouvrent leurs portes aux étudiants apprentis, comme le montre la figure suivante :

**Figure n°III.11 : Répartition des effectifs entre salariés et stagiaires**



**Source :** Elaboré par nos soins d'après les données de Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment (CAPEB).

Comme le montre la figure précédente, les entreprises étrangères du même secteur accordent près de 30% de la masse salariales aux stagiaires qui vont bénéficier de leur main d'œuvre gratuite.

**2.1.1.4 Le management :**

Le management au sein de l'entreprise ELABRADJ se distingue en une approche directive qui constitue en l'exécution des instructions du directeur général en ce qui concerne les formalités administratives d'approvisionnement, de comptabilité et de vente ; et aussi en une approche intrapreneuriale en accordant aux employés de considérables pouvoirs décisionnels ayant trait à la division du travail, le choix des matières premières, la flexibilité entre les services, le développement de nouveaux modèles,...etc.

L'entreprise utilise des méthodes d'amélioration continue qui sont propres au management de la qualité tels que la feuille de relevé sous forme de rapport journalier qui permet à l'entreprise d'avoir une vision claire sur les évolutions des matières premières, produits finis, commandes, niveaux des ventes ... etc. Ainsi, les managers vont souligner les défaillances et les corriger (Voir en annexe n°III.6).

Une autre méthode utilisée qui est le brainstorming hebdomadaire où les cadres de l'entreprise rassemble l'ensemble des employés et les invitent à proposer des pistes d'amélioration et à suggestionner de nouvelles idées concernant la gestion du travail, la production, l'introduction de nouveaux modèles,... etc.

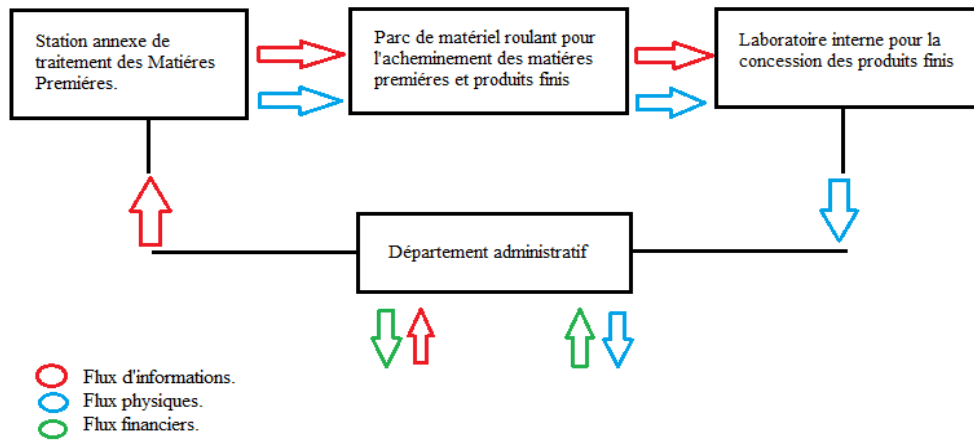
L'entreprise utilise également la méthode du zéro déchets. Effectivement, les déchets de l'entreprise sont négligeables, car les carreaux monocouches qui ne sont pas conformes vont être vendus à un moindre prix, ou bien ils vont être recyclés et repris dans la production de nouveaux carreaux. Ainsi, l'entreprise ne va pas perdre la totalité des coûts engagés et en même temps elle va acquérir une nouvelle cible de clients qui ont un pouvoir d'achat moins élevé. Et d'un autre côté, l'entreprise s'inscrit dans la protection de l'environnement en recyclant ses déchets.<sup>48</sup>

L'entreprise ELABRADJ adopte une logistique simple et caractérisée par une gestion des flux comme illustrée dans la figure suivante :

---

<sup>48</sup> Informations récoltées auprès des services d'administration et des ressources humaines de l'entreprise ELABRADJ.

**Figure n°III.12: Gestion des flux au sein de l'entreprise ELABRADJ**



**Source :** Elaboré par nos soins avec la contribution des membres du service administratif de l'entreprise ELABRADJ.

Le département administratif reçoit des flux d'informations qui constituent les commandes des clients. Le service d'approvisionnement va acheter les matières premières, se traduisant par des flux financiers sortants.

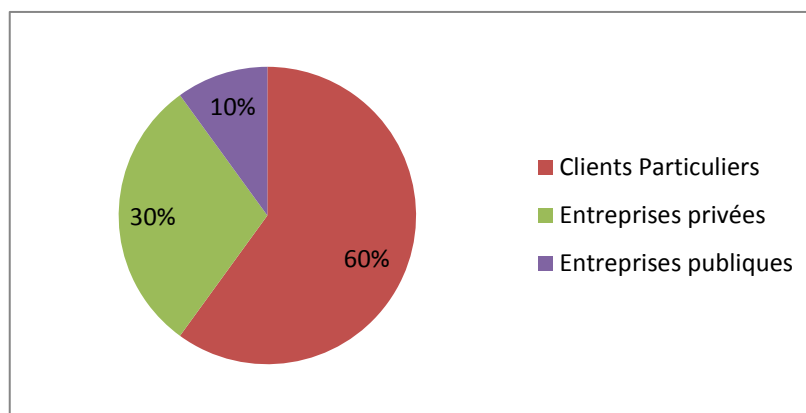
La station de traitement des matières premières va recevoir des flux d'informations de l'arrivée de ces dernières, elle va les traiter et les transférer à l'unité de production (flux physiques). Après avoir finalisé les produits finis, des échantillons seront mis à disposition du laboratoire interne.

Une fois les produits finis approuvés, ils sont transférés vers le hangar du département administratif (flux physiques) en attente à ce qu'ils soient récupérés par le client. C'est alors que le service comptabilité encaisse la monnaie (flux financiers).

### **2.1.1.5 Le Marketing :**

L'entreprise pratique le marketing direct, en effet, des représentants de l'entreprise se dirigent vers des bureaux d'études de constructions, des points de vente des produits de revêtement de sol, et vers des chantiers de travaux dans le but de promouvoir le produit de l'entreprise. L'entreprise doit prendre en considération qu'à l'international, les entreprises de son secteur d'activité rencontrent trois types de clients, comme montré dans la figure suivante :

**Figure n°III.13 : Répartition des clients des entreprises de la maçonnerie, carrelage et des travaux publics**



**Source :** Elaboré par nos soins d'après les statistiques de Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment.

L'entreprise, pourra pratiquer le marketing direct avec les entreprises publiques et privés, mais concernant les particuliers, elle doit investir dans le marketing publicitaire.

Au niveau national, l'entreprise a fait de considérables efforts marketing , principalement :<sup>49</sup>

- Promotion de l'entreprise sur la radio ELZIBANNE de Biskra et sur RADIO 24.
- Des reportages sur l'entreprise et des interviews avec les cadres ont été diffusées sur les chaînes télévisées suivantes : France 24, ECHOUROUK TV et ENNAHAR TV.
- Affiches publicitaires sur les routes nationales.
- Présentation des produits de l'entreprise dans le salon d'exposition de la willaya de Biskra.
- Publicités dans des journaux nationaux.

L'entreprise a dépensé près de 600 000 DA pour la promotion de ses produits, soit 5% de son chiffre d'affaires, alors qu'à l'international, les dépenses marketing représentent 10% du chiffre d'affaires des PME.<sup>50</sup>

<sup>49</sup> D'après le service commercial de l'entreprise ELABRADJ.

## 2.1.2 La chaîne de valeur de l'entreprise ELABRADJ

La figure suivante représente la chaîne de valeur de l'entreprise ELABRADJ :

**Figure n°III.14: La chaîne de valeur de l'entreprise ELABRADJ**



**Source :** élaboré par nos soins conformément à la structure de l'entreprise ELABRADJ.

Les activités de support de l'entreprise sont génératrices de coûts mais permettent de financer les activités principales qui sont génératrices de marge positive pour l'entreprise.

Les dépenses de l'entreprise en matière de recrutement du personnel et de sa formation a permis une bonne maîtrise de l'outil de production dont les bienfaits se sont traduits par la croissance continue de la quantité produite. La technologie de l'outil de production a nécessité un investissement lourd mais en conséquence, l'entreprise a pu concevoir un produit de luxe qui a fait gagner à l'entreprise une bonne réputation, une clientèle fidèle et des niveaux de vente élevés en moins de deux années d'activité.

Peu de ressources sont allouées à l'infrastructure de la firme, notamment les salaires car le département administratif compte six employés seulement mais qui arrivent à achever tout le travail qui leur est attribué.

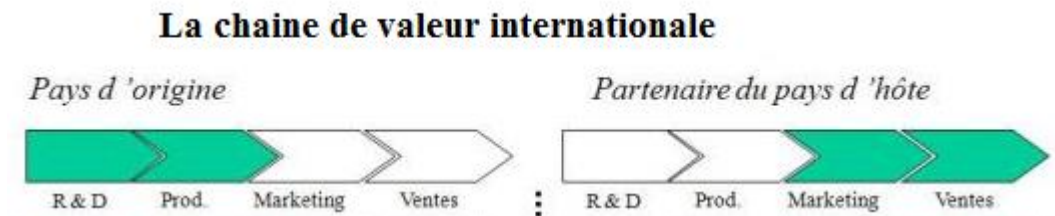
L'entreprise a pu récolter les fruits du modeste budget qui a été alloué à la promotion des carreaux monocouches en voyant le nombre de ses clients augmenter et la croissance de son chiffre d'affaires.

---

<sup>50</sup> Site web de la conseillère en marketing Valérie Dumont, <http://www.valeriedumont.ch/comment-definir-le-budget-marketing-pme/>, consulté le 06/05/2015 à 06 :12.

Nous concluons qu'au niveau local, la chaîne de valeur de l'entreprise ELABRADJ est performante, en outre, elle n'est pas adaptée à l'international, comme le montre la figure suivante :

**Figure n°III.15 : La chaîne de valeur internationale**



**Source :** Association des Universités pour l'enseignement Numérique en Economie et Gestion (AUNEGE)

Comme le montre la figure précédente, L'entreprise ELABRADJ devra adapté sa chaîne de valeur quand elle s'internationalise. Dans son pays d'origine, elle doit investir dans le recherche et développement, pour obtenir un produit adéquat, et devra faire des efforts de marketing à l'international pour permettre de positionner son produit dans le marché cible.

### **2.1.3 L'analyse SWOT de l'entreprise ELABRADJ : Partie interne**

Le modèle SWOT permet de recenser les forces et faiblesses de l'entreprise ELABRADJ, comme le montre le tableau suivant :

**Tableau n°III.4: Forces et faiblesses de l'entreprise ELABRADJ**

Forces	Faiblesses
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grande capacité d'investissement.</li> <li>2. Savoir-faire et intégration rapide dans le secteur du revêtement du sol.</li> <li>3. Couverture de l'ensemble du marché local.</li> <li>4. Espace suffisant.</li> <li>5. Outil de production de haute technologie.</li> <li>6. Grande capacité de production qui répond à la demande.</li> <li>7. Diversification des modèles des carreaux monocouches.</li> <li>8. Produit local à 100%.</li> <li>9. Culture intrapreneuriale favorisant l'innovation et la créativité.</li> <li>10. Personnel qualifié.</li> <li>11. Clientèle diversifiée.</li> <li>12. Satisfaction des clients et renouvellement des commandes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produits non diversifiés (un seul produit : carreaux monocouches).</li> <li>2. Un seul point de vente (siège de l'entreprise à Biskra).</li> <li>3. Retard dans l'importation des pièces de rechange de l'outil de production provoquant des arrêts de productions et des chômages techniques.</li> <li>4. Grande masse salariale.</li> <li>5. Poids lourd des dettes d'investissement.</li> <li>6. Trésorerie négative.</li> <li>7. Augmentation du coût de revient suite à la hausse des prix de matières premières.</li> <li>8. Pouvoir de négociation fort avec les fournisseurs du ciment blanc (marché oligopole).</li> </ol>

**Source :** élaboré par nos soins d'après les informations récoltées auprès de l'entreprise ELABRADJ

L'entreprise dispose de nombreuses forces, principalement la capacité d'investissement qui lui a permis de s'approprier d'un outil de production de dernière technologie et qui lui a permis de concevoir un produit de luxe conforme aux exigences de la norme. L'entreprise rencontre des problèmes qui s'articulent principalement autour de la dette d'investissement, ELABRADJ pourra remédier à ce problème en augmentant ses quantités produites et multiplier son chiffre d'affaires pour pouvoir accélérer le paiement de l'emprunt bancaire. Une fois avoir remboursé ses dettes, l'entreprise pourra investir ses bénéfices dans d'autres projets de développement et notamment d'internationalisation.

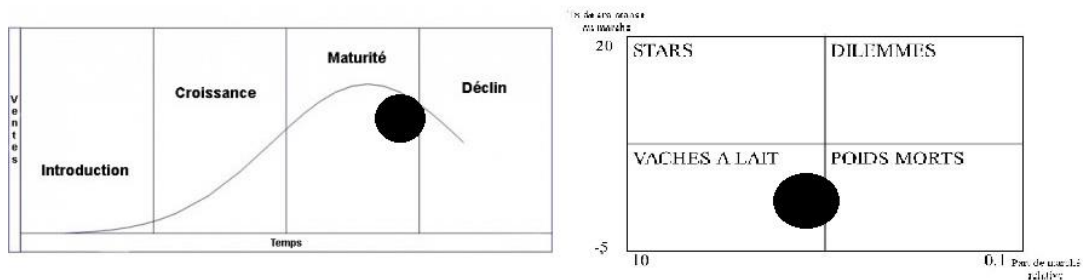
**2.1.4 La matrice BCG de l'entreprise ELABRADJ**

Actuellement, l'entreprise ELABRADJ se spécialise dans la production des carreaux monocouches, ces derniers représentent le produit le plus vendu en matière d'articles de revêtement du sol en raison de leurs prix abordables (comme déjà cité auparavant, la préférence au carrelage est de 39%). Alors, nous pouvons conclure que les carreaux monocouches représentent une part de marché très élevée.

Par contre, les carreaux monocouches ne font pas l'objet de nouveaux produits, leur cycle de vie est estimé en phase de fin de maturité allant vers le déclin dû à l'introduction d'un grand nombre de nouveaux produits, ils représentent une très faible croissance.

La figure suivante illustre la position des carreaux monocouches par rapport au cycle de vie et à la matrice BCG.

**Figure n°III.16: La matrice BCG de l'entreprise ELABRADJ**



**Source :** Elaboré par nos soins.

Nous concluons alors que les carreaux monocouches représentent une vache à lait pour l'entreprise qu'elle doit rentabiliser à fin de financer d'autres projets de développement avant qu'elle se transforme en un poids mort. Il est important de souligner que les entreprises qui opèrent au niveau international, dispose de produit vaches à lait qui les exportent et ils permettent aussi de financer l'exportation d'autres produits vedettes et dilemmes.

**2.1.5 L'expérience internationale de l'entreprise ELABRADJ**

Les deux ratios qui mesurent le degré de préparation à l'export sont nuls pour l'entreprise ELABRADJ<sup>51</sup>

- Ratio: CA export/CA local = 0.00
- Ratio: Investissement export/Investissement local = 0.00

L'entreprise ELABRADJ n'a aucune expérience internationale mis à part l'opération d'importation de l'outil de production qu'elle a réalisée et la remise documentaire qu'elle a utilisée comme moyen de paiement international.

En outre, l'entreprise a su satisfaire des clients étrangers de nationalité chinoise et turque qui réalisent des projets de construction en Algérie.

**2.2 Le diagnostic externe de l'entreprise ELABRADJ**

Ci après, nous allons recenser les opportunités et menaces présentes dans l'environnement extérieur de l'entreprise, ainsi, que les variables du macro environnement.

**2.2.1. L'analyse SWOT de l'entreprise ELABRADJ: Partie externe**

Dans ce qui suit, nous allons nous intéresser aux opportunités et menaces de l'entreprise ELABRADJ :

---

<sup>51</sup> D'après le département administratif de l'entreprise ELABRADJ.

**Tableau n°III.5: Opportunités et menaces de l'entreprise ELABRADJ**

Opportunités	Menaces
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Croissance de l'économie.</li> <li>2. Hausse des prestations dans le secteur de la construction (évolution de 70% en 2030).</li> <li>3. Besoin très élevés en infrastructures et en logements dans les pays en voie de développement.</li> <li>4. Les collectivités locales en Algérie augmentent leurs investissements pour la réalisation des travaux publics.</li> <li>5. Taux d'intérêt favorable (prêt bancaire à 5,5% d'intérêt).</li> <li>6. Un taux de change favorable qui a permis de financer la remise documentaire de l'importation de l'outil de production : 100 DA = 1 euro.</li> <li>7. Facilitation de l'Etat : Exonération de payer l'IBS et la TAP pendant 10 ans, le trésor public paye 3% des intérêts du prêt bancaire.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les matières premières voient leurs prix augmenter.</li> <li>2. Apparition de la concurrence chinoise dans le BTP et notamment dans le revêtement du sol.</li> <li>3. Augmentation des coûts salariaux (le SNMG en augmentation).</li> <li>4. Augmentation de la concurrence.</li> <li>5. La bureaucratie.</li> <li>6. Un seul fournisseur de ciment blanc.</li> </ol>

**Source :** Elaboré par nos soins.

L'environnement extérieur est porteurs de plusieurs opportunités, principalement la croissance que connaît le secteur d'activité de l'entreprise, la menace de la hausse des prix des matières premières peut être surmonté en important cette dernière.

**2.2.2 L'analyse PESTEL**

Le tableau suivant résume l'analyse PESTEL de l'environnement extérieur de l'entreprise ELABRADJ, au niveau national et international.

**Tableau n°III.6 : Analyse PESTEL de l'environnement d'activité de l'entreprise ELABRADJ**

<b>Environnement</b>	<b>Description</b>
Politique	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les Etats du monde et notamment l'Etat algérien encouragent l'investissement dans le secteur de la construction et de l'aménagement des ménages.</li> <li>2. Des politiques de facilitation telles que l'exonération des taxes et accord de prêt bancaire.</li> </ol>
Economique	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Hausse des prix de l'énergie.</li> <li>4. Hausse des prix des matières premières.</li> </ol>
Social	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Amélioration des pouvoirs d'achat en Algérie et dans le reste du monde.</li> <li>6. Taux de croissance de la population élevée (9,5 milliards de personnes en 2050)</li> </ol>
Technologique	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Développement de matériaux qui économisent l'énergie.</li> <li>8. Robotisation complète des unités de production dans le futur.</li> <li>9. Utilisation de nouveaux matériaux plus performants.</li> </ol>
Environnemental	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Normes anti pollution et certification produits verts.</li> <li>11. Développement des matériaux plus respectueux de l'environnement.</li> <li>12. Lois sur la réduction des déchets, la réutilisation et le</li> </ol>

	<p>recyclage des matériaux.</p> <p>13. Le problème du réchauffement climatique exige l'utilisation des énergies renouvelables au niveau de la production.</p>
Légal	<p>14. Les lois de protection du consommateur.</p> <p>15. Exigence de la qualité des produits pour obtenir les permis de construire.</p> <p>16. la réglementation du bâtiment a été modifiée, ce qui nécessite une meilleure efficacité énergétique et d'autres caractéristiques technologiques.</p>

**Source :** élaboré par nos soins après consultations de différents documents <sup>52</sup>

La mondialisation encourage l'investissement et l'internationalisation des entreprises, ELABRADJ devra saisir les occasions de développement et adapter ses produits aux normes universels. L'entreprise s'inscrit déjà dans la production zéro défaut, elle devra aussi faire recours aux énergies renouvelables pour satisfaire les normes antipollution et acquérir un avantage concurrentiel.

<sup>52</sup> Espace d'apprentissage personnel, utilisé dans les collèges, les universités et les organismes professionnels, <https://v3.pebblepad.co.uk/v3portfolio/aston/File/ViewInline/5ynh8pyfsbG6wtz3dk9fj6zWgw>: consulté le 29/04/2016 à 03:36. Et le site d'étude et d'analyse développé par des professeurs, chercheurs, avocats, notaires, journalistes, étudiants des meilleures écoles françaises, <https://www.etudes-et-analyses.com/gestion-strategie/management-et-organisation/analyse-sectorielle/analyse-facteurs-environnementaux-exterieurs-ayant-impact-entreprises-secteur-batiment-travaux-327464.html>, consulté le 29/04/2016 à 05 :12.

**2.3 Synthèse du diagnostic export de l'entreprise ELABRADJ**

Le diagnostic interne a révélé que l'entreprise dispose de plusieurs forces, principalement la grande capacité d'investissement et la croissance continue du chiffre d'affaires. Ces indicateurs révèlent que l'entreprise se préserve d'une continuité dans le temps et pourra investir dans l'avenir dans d'autres projets de développement et notamment d'internationalisation.

Cependant, et à l'heure actuelle, l'entreprise rencontre des problèmes financiers dus principalement aux lourdes dettes d'investissement. Concernant le produit, l'entreprise devra se certifier ISO pour avoir le permis d'export, toujours utile au cas où une opportunité se présente.

Nous pouvons conclure que l'entreprise ELABRADJ n'est pas apte à mener une opération d'internationalisation pour le moment, mais elle a toutes ses chances de réussir à l'international une fois avoir remédié à ses problèmes financiers.

**Conclusion :**

Le diagnostic export a révélé que l'entreprise active dans un secteur prospère dans le temps offrant de multiples opportunités de développement.

La réalisation du diagnostic export de l'entreprise ELABRADJ s'est faite d'après l'analyse de ses activités et fonctions internes, et d'après les opportunités et menaces de son environnement et les caractéristiques de ce dernier.

Le résultat du diagnostic export de l'entreprise ELABRADJ s'est révélé défavorable à l'internationalisation dans le présent, mais d'une autre part, montre que les obstacles rencontrés pourront être surpassés et l'entreprise a toutes ces chances de réussir à l'international dans le futur.

Le chapitre suivant contient une étude qualitative qui nous a permis de mesurer l'impact du diagnostic export sur le développement de l'entreprise, aussi, nous proposons une macro segmentation de marchés potentiels pour l'entreprise au cas où cette dernière déciderait de s'internationaliser.

## ***Chapitre IV :***

**Evaluation de la contribution du diagnostic export au développement de l'entreprise et choix des marchés cibles**

## **Chapitre IV : Evaluation de la contribution du diagnostic export au développement de l'entreprise et choix des marchés cibles 82**

### **Introduction :**

Dans le chapitre précédent, nous avons réalisé le diagnostic export de l'entreprise ELABRADJ. Nous avons analysé la performance de l'entreprise de part ses forces et ses faiblesses, et par la suite, nous avons établi un dépistage de son environnement extérieur et à la fin du diagnostic, le résultat s'est montré défavorable à l'internationalisation.

La première section de ce présent chapitre fait l'objet d'une étude qualitative traitant sur l'impact du diagnostic export sur le développement de l'entreprise à l'international.

Ensuite, dans la deuxième section, nous avons jugé qu'un travail de macro segmentation de marchés cibles est indispensable, dans la mesure où une opportunité d'internationalisation se présente dans l'avenir.

# Chapitre IV : Evaluation de la contribution du diagnostic export au développement de l'entreprise et choix des marchés cibles 83

## 1. Présentation de l'étude qualitative

### 1.1 Introduction

Après avoir réalisé le diagnostic export, vient l'étape d'évaluer son impact sur l'internationalisation de l'entreprise.

Dans le but de répondre à notre problématique et confirmer ou infirmer les hypothèses, nous avons jugé utile de mener une étude qualitative.

Pour mener à bien notre étude, nous avons préconisé une démarche méthodologique adaptée à la nature de notre recherche.

#### 1.1.1 Démarche méthodologique de l'étude

La méthodologie de notre étude qualitative qui a été menée auprès de l'entreprise ELABRADJ s'articule autour d'entretiens individuels auprès des employés de l'entreprise, comme le montre le tableau suivant :

**Tableau n°IV.1: Echantillon de l'étude qualitative**

catégorie	poste	Nombre
Agents d'exécution	Agent de traitement des matières premières	12
	Agent de production	
Agent de maîtrise	Chef de l'équipe de production	1
Cadres responsables	- Le directeur général - Responsable du service comptabilité - Responsable du service Ressources humaines - Responsable du service logistique	4

Source : Elaboré par nos soins.

# **Chapitre IV : Evaluation de la contribution du diagnostic export au développement de l'entreprise et choix des marchés cibles 84**

## **1.1.2 Objectifs de la recherche qualitative**

L'objectif principal de notre étude est de mesurer l'influence du diagnostic export sur le choix d'internationalisation de l'entreprise; sachant que ce dernier est une décision stratégique qui dépend du résultat du diagnostic.

C'est alors qu'après avoir réalisé le diagnostic export de l'entreprise et dont le résultat était défavorable à l'internationalisation, nous avons établi des entretiens individuels auprès des responsables au sein de l'entreprise pour mesurer l'effet de ce diagnostic sur les décisions futures.

## **1.2 L'entretien individuel**

Nous avons opté pour l'entretien individuel car il est considéré plus accessible à l'étudiant, contrairement aux autres techniques qui nécessitent, plus ou moins, des connaissances en psychologie.<sup>53</sup>

### **1.2.1 Définition :**

Le but de l'entretien est de recueillir un maximum d'informations auprès des personnes interrogées et se définit comme étant : *« un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes, dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé. Alors, l'entretien consiste à une séance de questionnement adressée à une personne ou à plusieurs choisies fortuitement dans le but de collecter les informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche »*.<sup>54</sup>

### **1.2.2 Le guide d'entretien**

Le but principal de l'interviewer est d'obtenir des réponses pour tous ses questionnements, c'est alors qu'un guide d'entretien est jugé indispensable pour établir un fil conducteur qui permet à l'interviewer de se rappeler de tous les thèmes de sa recherche et en obtenir des réponses.

---

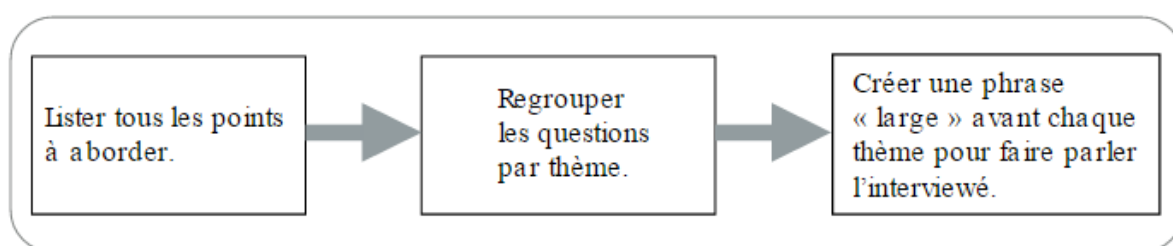
<sup>53</sup> ROCHE (D), *Réaliser une étude de marché avec succès*, éditions d'Organisation, Paris 2009, p35.

<sup>54</sup> CHABANI(S) et Al, *Guide de la méthodologie de la recherche en sciences sociales*, édition Taleb impression N°1, Alger 2013, p72.

## Chapitre IV : Evaluation de la contribution du diagnostic export au développement de l'entreprise et choix des marchés cibles 85

Le guide d'entretien est un support se constituant d'un ensemble de directives spécifiées et récapitulant les thèmes et questions à aborder. La rédaction du guide d'entretien passe par trois étapes, comme le montre la figure suivante :

**Figure n°IV.1 : Construction du guide d'entretien**



**Source :** ROCHE D, Réaliser une étude de marché avec succès, éditions d'Organisation, Paris 2009, p37.

Ainsi, la première étape consiste à lister à l'interviewé toutes les questions qui émanent de l'analyse de l'étude documentaire, il faudra ensuite faire une classification par thème et enfin, mentionner une phrase dite ouverte qui permet au répondant de s'exprimer, sur un thème donné, de la manière dont il le souhaite.

Pour notre étude, nous avons établi un guide d'entretien commun pour l'ensemble des agents d'exécution (voir annexe), et dont les grands axes sont :

- 1) **Identification du profil de l'interviewé :** Des questions introductives, pour présenter le profil de l'interviewé et sa perception de l'entreprise ELABRADJ.
- 2) **La performance de l'entreprise ELABRADJ :** Cet axe contient des questions qui relèvent de la performance interne de l'entreprise étant un maillon essentiel du diagnostic export.
- 3) **Le diagnostic export de l'entreprise ELABRADJ :** C'est le sujet de notre étude, nous avons posé des questions de l'importance de réaliser un diagnostic de l'entreprise avant toute décision stratégique, notamment l'internationalisation.
- 4) **L'internationalisation de l'entreprise ELABRADJ :** Les questions s'articulent autour des freins qui empêchent l'entreprise à s'internationaliser et les mesures qu'elle devra prendre pour y remédier.

## Chapitre IV : Evaluation de la contribution du diagnostic export au développement de l'entreprise et choix des marchés cibles 86

Nous avons prévu également des entretiens individuels auprès de l'agent de maîtrise et des cadres responsables. Les entretiens en question sont différents d'un interviewé à un autre selon leurs prérogatives.

### 1.3 Analyse de l'impact du diagnostic export sur le développement à l'international de l'entreprise ELABRADJ

C'est à travers l'étude qualitative que nous avons pu répondre à la problématique de notre travail, les réponses se présentent comme suit :

#### 1.3.1 Analyse des réponses du guide d'entretien

Dans ce qui suit, nous allons présenter les différentes réponses aux entretiens :(voir le guide d'entretien en annexe n°IV.1)

##### 1.3.1.1 Réponses aux entretiens avec les agents d'exécution

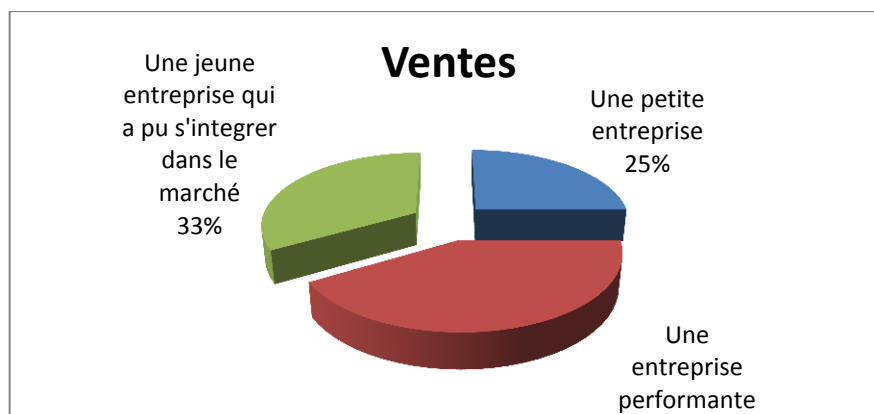
Après avoir classé les réponses par catégories, nous allons les représenter sous formes de graphes :

#### i. Identification du profil de l'interviewé

**Question 1 :** Pourriez-vous nous décrire l'entreprise ELABRADJ et sa place dans le secteur du revêtement du sol ?

La réponse est représentée dans la figure suivante :

**Figure n°IV.2 :** Description de l'entreprise ELABRADJ par les interviewés



**Source :** Elaboré par nos soins à l'aide d'Excel.

## Chapitre IV : Evaluation de la contribution du diagnostic export au développement de l'entreprise et choix des marchés cibles 87

Les interviewés définissent l'entreprise ELABRADJ comme étant une entreprise performante (42%) qui en moins de deux années a su intégrer le marché et acquérir des clients qui font la croissance de son chiffre d'affaires (33%).

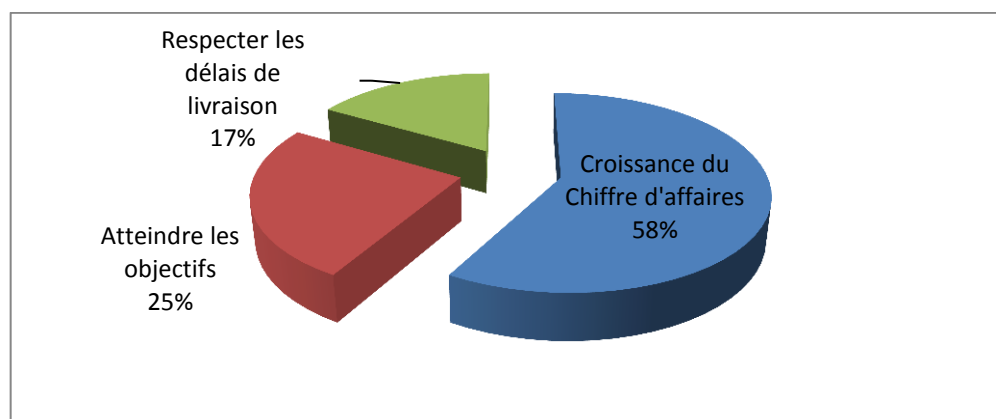
Les autres interviewés (25%) considèrent ELABRADJ comme étant une petite entreprise avec une faible expérience.

### ii. La performance de l'entreprise ELABRADJ

**Question 2 :** Comment définissez-vous une entreprise performante ?

La réponse est représentée dans la figure suivante :

**Figure n°IV.3 : Définition de la performance de l'entreprise par les interviewés**



**Source :** Elaboré par nos soins à l'aide d'Excel.

Les interviewés définissent la performance de l'entreprise comme étant la croissance continue du chiffre d'affaires et du niveau de production (58%), elle est définie également en étant la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs (25%) et à honorer ses engagements en termes de délais de livraison (17%).

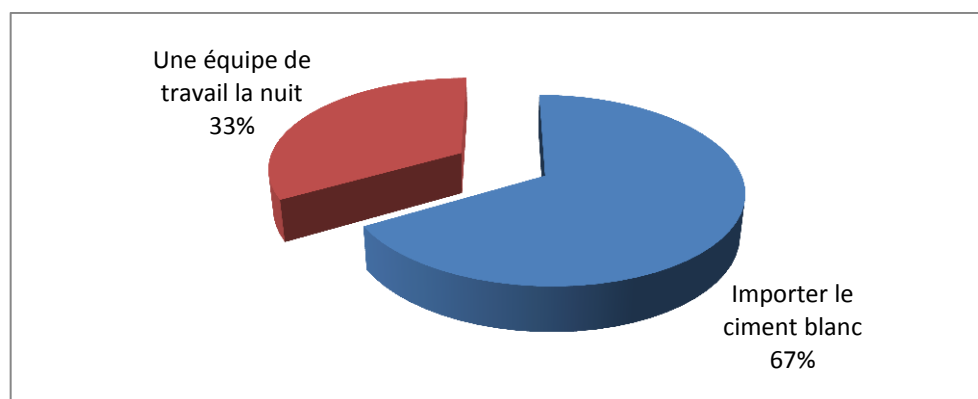
L'optimisation de la performance de l'entreprise nécessite la participation de l'ensemble des employés, c'est pour cette raison qu'elle doit être correctement définie et reformulée en objectifs à atteindre.

## Chapitre IV : Evaluation de la contribution du diagnostic export au développement de l'entreprise et choix des marchés cibles 88

**Question 3 :** Selon vous, quelles sont les mesures à prendre pour optimiser la performance de l'entreprise ELABRADJ ?

La réponse est représentée dans la figure suivante :

**Figure n°IV.4 :** Mesures proposées par les interviewés pour optimiser la performance de l'entreprise



**Source :** Elaboré par nos soins à l'aide d'Excel.

La majorité des interviewés recommandent l'importation du ciment blanc (67%) car l'approvisionnement local enregistre des retards de livraison qui ont causé plusieurs arrêts techniques, une autre suggestion pour améliorer la performance de l'entreprise est d'ajouter une deuxième équipe de travail (33%) pour mieux exploiter l'outil de production et augmenter la quantité produite.

Il est vrai que l'approvisionnement du ciment blanc en Algérie cause des problèmes de retards de livraison se traduisant par des coûts de ventes manqués, l'entreprise doit absolument y remédier. L'importation du ciment blanc se montre comme une réelle solution.

Il est vrai que l'ajout d'une équipe de travail supplémentaire maximisera la production de l'entreprise, mais il faut également prendre en considération les charges salariales supplémentaires.

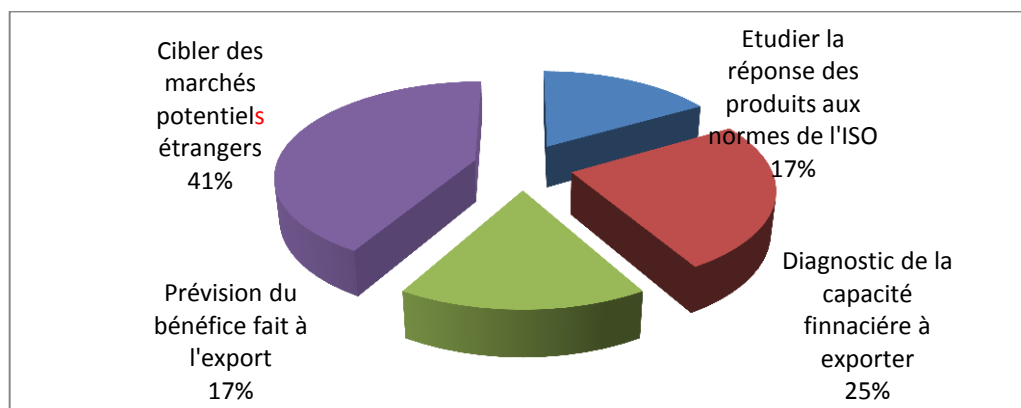
## Chapitre IV : Evaluation de la contribution du diagnostic export au développement de l'entreprise et choix des marchés cibles 89

### iii. Le diagnostic export de l'entreprise

**Question 4 :** Selon vous, en quoi consiste le diagnostic export de l'entreprise ?

La réponse est représentée dans la figure suivante :

**Figure n°IV.5: Définition du diagnostic export selon les interviewés**



**Source :** Elaboré par nos soins à l'aide d'Excel.

41% des interviewés définissent le diagnostic export comme étant un travail de segmentation de marchés étrangers cibles, ils l'ont défini également comme étant l'analyse des capacités financières de l'entreprise à financer une opération à l'international (25%).

Deux interviewés considèrent que le diagnostic export constitue à faire un contrôle de qualité du produit pour voir s'il répond aux normes ISO dans le but d'obtenir le permis d'exportation, et deux autres le définissent comme étant une estimation du bénéfice généré par l'exportation dans le futur.

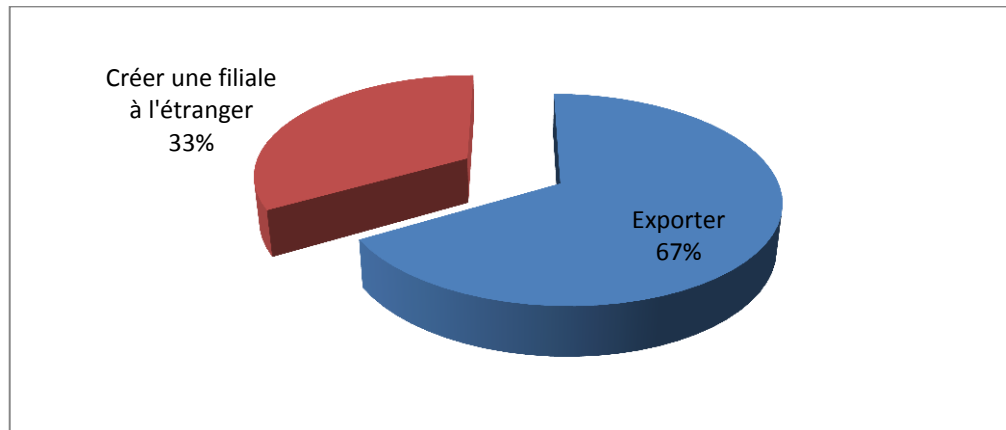
## Chapitre IV : Evaluation de la contribution du diagnostic export au développement de l'entreprise et choix des marchés cibles 90

### iv. L'internationalisation de l'entreprise ELABRADJ

**Question 5 :** Comment définissez-vous l'internationalisation de l'entreprise ?

La réponse est représentée dans la figure suivante :

**Figure n°IV.6 :** Définition de l'internationalisation de l'entreprise selon les interviewés



**Source :** Elaboré par nos soins à l'aide d'Excel.

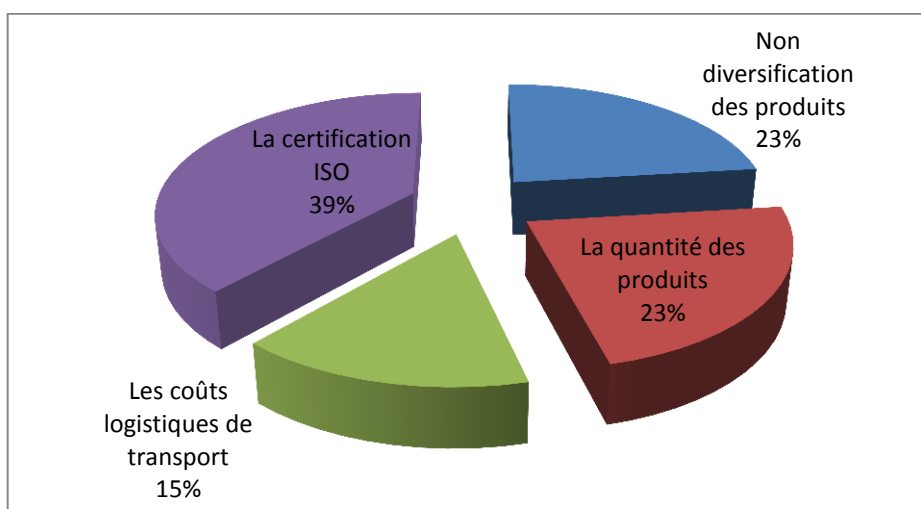
Les interviewés définissent l'internationalisation comme étant l'export directe (67%), tandis que les autres (33%) la définissent comme étant l'implantation industrielle à l'étranger.

## Chapitre IV : Evaluation de la contribution du diagnostic export au développement de l'entreprise et choix des marchés cibles 91

**Question 6 :** A votre avis, quels sont les freins qui empêchent l'entreprise ELABRADJ à s'internationaliser ?

La réponse est représentée dans la figure suivante :

**Figure n°IV.7 :** Les freins à l'internationalisation de l'entreprise ELABRADJ selon les interviewés



**Source :** Elaboré par nos soins à l'aide d'Excel.

Selon les interviewés, les causes qui empêchent l'entreprise ELABRADJ à s'internationaliser sont les suivants :

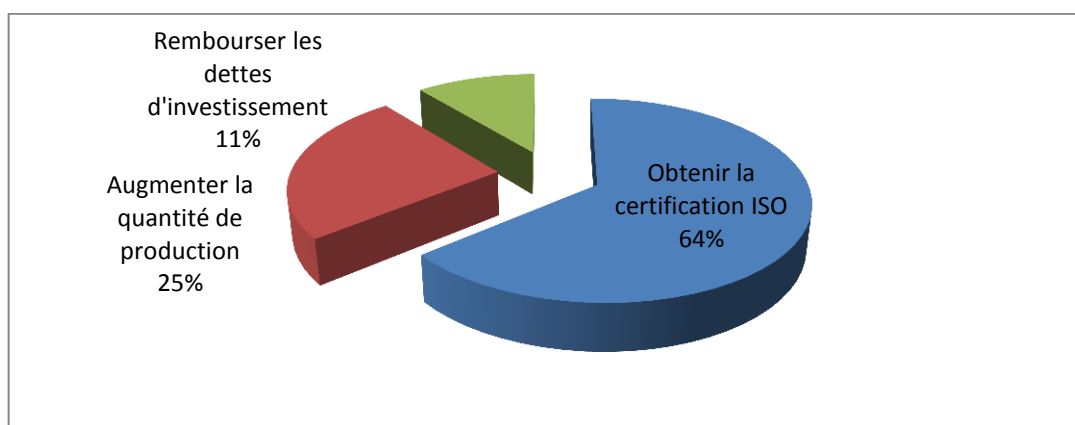
La non certification ISO (39%) qui constitue un permis d'export, la non diversification des produits (un seul produit qui est les carreaux monocouches) et ainsi que le niveau de la quantité produite (23%), car à l'international il faut répondre aux grandes quantités exigées par le marché et par les appels d'offres ; une dernière cause proposée, c'est la hausse des coûts du transport international (15%).

## Chapitre IV : Evaluation de la contribution du diagnostic export au développement de l'entreprise et choix des marchés cibles 92

**Question7 :** Que recommandez-vous à l'entreprise ELABRADJ afin de s'internationaliser dans le future ?

La réponse est représentée dans la figure suivante :

**Figure°IV.8 : Recommandations des interviewés pour l'internationalisation de l'entreprise ELABRADJ**



**Source :** Elaboré par nos soins à l'aide d'Excel.

Les interviewés jugent indispensable à l'entreprise d'obtenir la certification ISO (64%) pour qu'elle soit capable d'exporter, ils recommandent aussi d'augmenter la quantité de production (25%) et de rembourser les dettes d'investissement (11%) avant de prendre une décision de développement et notamment d'internationalisation.

# Chapitre IV : Evaluation de la contribution du diagnostic export au développement de l'entreprise et choix des marchés cibles 93

## 1.3.1.2 Réponses aux entretiens avec les responsables au sein de l'entreprise

Ci-après les réponses aux entretiens :

### i. Entretien avec le directeur général

- **Question 01** : Etant le directeur général de l'entreprise ELABRADJ, en quoi consistent vos prérogatives ?
- **Réponse 01** : En tant que directeur général de l'entreprise ELABRADJ, ma mission principale est de veiller au bon fonctionnement de l'organisme pour assurer un travail efficace au sein de l'entreprise et dans le but de concevoir un produit à la hauteur des attentes des clients et qui satisfasse les exigences de la norme.
- **Question 02** : Jugez-vous important pour l'entreprise ELABRADJ de s'internationaliser ?
- **Réponse 02** : Le contexte économique actuel exige l'internationalisation de l'entreprise, que ce soit pour acquérir de nouveaux parts de marchés dans le but d'augmenter le bénéfice ou pour minimiser les coûts d'approvisionnement de la matière première qui est en abondance dans un autre pays. L'entreprise ELABRADJ compte moins de deux années d'activité et rencontre des problèmes financiers qui l'empêche de réaliser une opération d'export ; cependant, nous envisageons d'exporter nos produits dans le futur.
- **Question 03** : Selon vous, comment contribue le diagnostic export au développement de l'entreprise ELABRADJ à l'international ?
- **Réponse 03** : les faiblesses ressorties par le diagnostic export nous découragent à exporter au moment actuel, mais d'une autre part, la synthèse du diagnostic a révélé que l'entreprise dispose de nombreux points forts ; l'environnement extérieur de son côté est prometteur d'opportunités, chose qui nous motive en tant que direction générale d'envisager l'internationalisation dans le futur. J'admets qu'après avoir lu la synthèse du diagnostic export je considère l'internationalisation de l'entreprise comme un objectif pouvant être atteint dans le futur proche.

## **Chapitre IV : Evaluation de la contribution du diagnostic export au développement de l'entreprise et choix des marchés cibles 94**

### ➤ **Analyse :**

Le directeur général de l'entreprise a souligné un point important, qui est la promotion du travail efficace, effectivement, l'internationalisation de l'entreprise fait l'objet d'un développement stratégique qui nécessite l'intégration du personnel et sa motivation à atteindre les objectifs.

Le directeur général est conscient du contexte de la mondialisation qui exige l'internationalisation de l'entreprise, cependant, il nous a affirmé qu'il n'envisage pas de réaliser une opération à l'international dans le présent dû aux faiblesses que rencontre l'entreprise.

La contribution du diagnostic export se voit dans la détermination du directeur général à exporter dans le futur après avoir démontré que l'entreprise dispose de nombreux points forts qu'il faut optimiser.

### **ii. Entretiens avec le cadre comptable**

➤ **Question 01 :** Etant le comptable de l'entreprise ELABRADJ, en quoi consistent vos prérogatives ?

➤ **Réponse 01 :** Mon travail consiste en la gestion du portefeuille de l'entreprise, notamment la facturation des approvisionnements et des ventes, ainsi que d'enregistrer les dépenses et les encaissements de l'entreprise, pour les transmettre en fin de mois à un bureau d'expertise comptable pour établir les états financiers.

➤ **Question 02 :** Est-ce que vous croyez que l'entreprise est capable de s'internationaliser ?

➤ **Réponse 02 :** En tant que comptable, je juge que dans le présent, l'entreprise n'est pas en mesure d'exporter, car une opération à l'international nécessite une connaissance de la comptabilité internationale, notamment la pratique de la comptabilité financière qui aide l'entreprise à minimiser ses coûts et à calculer les indicateurs de performance.

➤ **Question 03 :** D'après vous, dans quelles mesures le diagnostic export contribue-t-il au développement de l'entreprise à l'international ?

➤ **Réponse 03 :** L'importance du diagnostic export réside en le fait de faire ressortir les faiblesses de l'entreprise et en proposer des recommandations pour les corriger, en tant que

## Chapitre IV : Evaluation de la contribution du diagnostic export au développement de l'entreprise et choix des marchés cibles 95

comptable, le diagnostic export a révélé que mon service n'est pas à la hauteur pour assurer une opération d'export pour le moment.

### ➤ Analyse :

Le cadre comptable de l'entreprise ELABRADJ exerce une comptabilité simple qui se résume en la facturation des entrées et des sorties de trésorerie. Cependant, il est conscient de la nécessité d'adopter une comptabilité plus avancé dans le but de s'internationaliser.

### iii. Entretiens avec le cadre responsable du service des ressources humaines

➤ Question 01 : Etant le responsable du service des ressources humaines, en quoi consistent vos prérogatives ?

➤ Réponse 01 : En tant que responsable des ressources humaines, mon travail consiste à satisfaire les besoins en main d'œuvre à travers le recrutement et la formations des employés. Il est également de mes missions de promouvoir une culture d'entreprise qui consiste à motiver l'ensemble des employés à atteindre les objectifs de l'entreprise en organisant des séances de brainstorming et inviter les employés à proposer des solutions d'amélioration.

➤ Question 02 : D'après vous, dans quelles mesures le diagnostic export contribue-t-il au développement de l'entreprise à l'international ?

➤ Réponse 02 : Concernant le service de ressources humaines, je pense que nos employés sont capables d'assurer une opération à l'international. Effectivement, le diagnostic export a mentionné que nos employés ont suivi deux formations animées par des étrangers spécialistes dans le domaine, ces formations ont permis à nos employés d'avoir une bonne maîtrise de l'outil de production. D'une autre part, nous pratiquons une culture d'entreprise universelle qui consiste à respecter les différences entre les personnes, à travailler en groupe et à atteindre les objectifs de l'entreprise.

### ➤ Analyse :

Le service ressource humaine est un maillon fort de l'entreprise, la formation du personnel et la culture adoptée augmente les chances de l'entreprise à faire ses preuves au niveau international.

## Chapitre IV : Evaluation de la contribution du diagnostic export au développement de l'entreprise et choix des marchés cibles 96

### iv. Entretien avec le cadre responsable du service logistique

- **Question 01** : Etant le responsable du service logistique de l'entreprise ELABRADJ, en quoi consistent vos prérogatives ?
- **Réponse 01** : mon travail consiste à faire le planning des approvisionnements en matières premières et en assurer le transport nécessaire et à livrer les produits finis aux locaux du client si le contrat l'exige.
  
- **Question 02** : Pensez-vous que l'entreprise ELABRADJ est en mesure de s'internationaliser ?
- **Réponse 02** : pour le moment, je ne pense pas que c'est possible, au niveau de mon service nous rencontrons plusieurs problèmes, notamment dans l'approvisionnement du ciment blanc dont la livraison enregistre plusieurs retards, se traduisant ainsi en arrêt de production. L'entreprise ne doit pas avoir des problèmes de délais à l'international, car les concurrents sont nombreux et tout retard de livraison va faire acquérir à l'entreprise une mauvaise réputation.
  
- **Question 03** : Selon vous, le diagnostic export que nous avons effectué a-t-il contribué au développement de l'entreprise à l'international ?
- **Réponse 03** : Je considère que le résultat du diagnostic est défavorable à l'internationalisation de l'entreprise mais ce n'est pas négatif, car il a permis de contourner ses faiblesses et à montrer qu'il est possible de les corriger dans le futur.
  
- **Analyse** :  
Avant de s'internationaliser, l'entreprise doit solutionner le problème d'approvisionnement du ciment blanc car les retards de livraison de ce dernier empêchent l'entreprise de respecter les contraintes de délais.

## **Chapitre IV : Evaluation de la contribution du diagnostic export au développement de l'entreprise et choix des marchés cibles 97**

### **v. Entretien avec l'agent de maitrise**

- **Question 01** : Etant le chef de l'équipe de production au sein de l'entreprise ELABRADJ, en quoi consistent vos prérogatives ?
- **Réponse 01** : En tant que chef de l'équipe de production, mes prérogatives sont de coordonner avec le chef de l'équipe de la station de traitement des matières premières pour les introduire dans le processus de production, puis le suivi de l'acheminement des matières premières le long du parc de matériel roulant jusqu'à obtention du produit fini et le transfère au laboratoire interne pour vérifier sa conformité. Il est également de mes prérogatives d'assurer la maintenance de l'outil de production.
- **Question 02** : Comment appréciez-vous la performance de l'outil de production ?
- **Réponse 02** : L'outil de production dont dispose l'entreprise ELABRADJ fait l'objet d'une technologie récente (2014) conforme aux normes internationales de production. L'outil a une grande capacité de production, le parc de matériel roulant peut être personnalisé selon les besoins de production et produire plusieurs types de produits de revêtement du sol et non pas les carreaux monocouches seulement.
- **Question 03** : Après avoir lu la synthèse du diagnostic export, quelles sont les mesures à prendre pour permettre à l'entreprise de s'internationaliser ?
- **Réponse 03** : Mon premier but serait d'optimiser l'exploitation de l'outil de production pour atteindre la quantité théorique. Il est également important d'effectuer des formations pour les agents d'exécution de la production pour éviter les arrêts techniques et les arrêts de maintenance dus à une mauvaise exploitation de l'outil de production.
- **Analyse** :

Le chef de l'équipe de production a pour mission de veiller sur le bon déroulement du processus de production de l'amont en introduisant les matières premières conformes jusqu'à l'aval en soumettant le produit fini au contrôle de qualité.

La technologie récente de l'outil de production constitue un atout pour l'internationalisation de l'entreprise car il permet l'obtention d'un produit qui répond aux normes.

## **Chapitre IV : Evaluation de la contribution du diagnostic export au développement de l'entreprise et choix des marchés cibles 98**

Le fait que l'outil de production est capable de produire divers types de revêtement du sol et pas uniquement carreaux monocouches, représente un réel avantage pour l'entreprise, car il permet de répondre à des besoins futurs sans avoir à acquérir un nouveau matériel.

### **1.3.2 Recommandations**

La question principale de notre travail est la suivante :

*Comment et dans quelles mesures le diagnostic export peut-il contribuer d'une manière stratégique au développement à l'international de l'entreprise ELABRADJ ?*

Pour y répondre, nous avons réalisé une étude qualitative, dont la conclusion est la suivante :

Bien que le but du diagnostic export soit de mesurer la capacité de l'entreprise à s'internationaliser, il faut prendre en considération qu'il n'est pas destiné uniquement aux entreprises ayant l'intention de réaliser des opérations à l'international.

Le diagnostic export est indispensable pour toute entreprise, qu'elle opère au niveau de son marché local ou à l'étranger, car il s'agit de faire l'inventaire des ses efficacités et de ses défaillances et recommander des pistes d'amélioration pour les corriger.

Le diagnostic export est un rapport que l'entreprise doit actualiser d'une manière répétitive, et doit l'accompagner avant, au cours et après son internationalisation.

Le résultat du diagnostic export qu'il soit favorable ou non à l'internationalisation, il contribue au développement de l'entreprise à l'international. Effectivement, même un résultat défavorable aide l'entreprise à faire des choix d'amélioration dans le but de saisir les opportunités offertes par les marchés étrangers dans le futur.

Dans notre cas d'étude, le diagnostic export de l'entreprise ELABRADJ a délivré un résultat défavorable à l'internationalisation. Cependant, il est important de souligner que la direction de l'entreprise s'estime capable de remédier à ses faiblesses et optimiser ses forces pour enfin être en mesure de réaliser des opérations à l'international dans le futur.

Nous recommandons à l'entreprise ELABRADJ en premier lieu de remédier au problème d'approvisionnement du ciment blanc et nous lui proposant l'importation de ce dernier. Ce point est primordial car il s'agit de la matière première de base et tout retard de

## **Chapitre IV : Evaluation de la contribution du diagnostic export au développement de l'entreprise et choix des marchés cibles 99**

livraison se traduit par des décroits dans le niveau de production qui n'est pas toléré au niveau international. Effectivement, à l'international, l'entreprise doit honorer ses engagements en termes de délais et disponibilité des produits, dans le but de fidéliser ses clients qui sont la proie d'une concurrence atroce.

Une opération d'internationalisation nécessite l'emploi de ressources financières, c'est alors que nous recommandons à l'entreprise ELABRADJ de rembourser ses dettes d'investissement avant de s'internationaliser.

Le produit de l'entreprise ELABRADJ (les carreaux monocouches) fait l'objet de vaches à lait pour l'entreprise. Nous recommandons à l'entreprise de la rentabiliser en augmentant ses quantités produites et réaliser une meilleure couverture du territoire national.

L'entreprise devra accroître l'exploitation de l'outil de production dans le but de réaliser des économies d'échelles. Ce travail de rentabilisation va permettre à l'entreprise de multiplier sa marge de bénéfice et de s'en servir pour accélérer le remboursement de ses dettes pour qu'elle soit financièrement indépendante et peut investir dans d'autres projets de développement, dont, l'internationalisation.

### **2. Macro segmentation et choix des marchés étrangers cibles pour l'entreprise ELABRADJ**

Même si le résultat du diagnostic export n'est pas en faveur à l'exportation, les dirigeants en jugé qu'il est nécessaire de réaliser une macro segmentation de marchés potentiels à l'export, toute fois utile si une opportunité se présente dans le futur.

#### **2.1 Macro segmentation des marchés potentiels**

Pour réaliser notre macro segmentation de marchés, nous avons obtenu des données concernant le critère de la consommation et le critère de la distance géographique.

## Chapitre IV : Evaluation de la contribution du diagnostic export au développement de l'entreprise et choix des marchés cibles 100

### 2.1.1 La consommation de carrelage par pays :

Avant d'exporter son produit, l'entreprise doit mesurer le niveau de consommation de ce dernier dans le pays cible car il reflète le niveau de la demande.

Le tableau suivant présente la consommation de carrelage par pays de l'année 2013.

**Tableau n°IV.2 : Consommation de carrelage par pays en 2013**

Pays	Consommation en millions de m <sup>2</sup>
Chine	4556
Brésil	837
Inde	748
Indonésie	360
Iran	350
Emirats Arabes unis	235
Etats-Unis	230
Russie	231
Turquie	226
Mexique	184
Thaïlande	159
Egypte	140
France	117
Allemagne	114
Espagne	108
Italie	100
Corée du sud	83
Pays restante	3890
Monde	11574

**Source :** Elaboré par nos soins d'après les statistiques de l'association européenne des Fédérations nationales des Entreprises de Carrelage (FEC), 2015.

Comme le montre le tableau précédent, la Chine est le plus grand pays consommateur de carrelage mais il représente une grande distance géographique par rapport à l'Algérie.

Les dix pays qui suivent la Chine représentent de considérables niveaux de consommation, sauf que leurs situations géographiques est bien loin de l'Algérie.

Les pays limitrophes de l'Algérie sont : l'Egypte, les pays de l'Europe de l'Ouest, la Turquie et les Emirats Arabes Unis ; mais ils sont loin derrière les géants cités précédemment.

## **Chapitre IV : Evaluation de la contribution du diagnostic export au développement de l'entreprise et choix des marchés cibles 101**

### **2.1.2 La distance géographique**

Pour faire son choix de macro segmentation, l'entreprise doit prendre en considération la distance géographique entre l'Algérie et le pays cible car ça engendre des coûts logistiques de transport qui vont faire augmenter le coût de revient du produit à l'export.

Les responsables de l'entreprise ELABRADJ se voient capable d'exporter leurs produits vers deux pays dans le futur proche. Dans ce cas, le choix doit se faire entre l'Egypte, la France, l'Allemagne, l'Espagne et l'Italie; étant les pays les plus proches de l'Algérie.

L'Italie représente une évolution négative en consommation de carrelage de -6,8% en 2013<sup>55</sup>, donc elle est exclue du segment.

Nous concluons alors que notre segment est composé de : L'Egypte, la France, l'Allemagne et l'Espagne.

### **2.2 Sélection des marchés étrangers cibles pour l'entreprise ELABRADJ**

Pour un début, l'entreprise veut faire le ciblage de deux pays, l'Egypte est le premier pays choisi, ensuite il faut faire le choix entre un pays européen :

#### **2.2.1 Le choix de l'Egypte**

L'Egypte est le premier pays sélectionné car les responsables de l'entreprise ont jugé opportun de bénéficier du régime tarifaire préférentiel dans le cadre de la GZALE et qui est l'exonération totale des droits de douanes et des droits et taxes d'effet équivalent sur l'ensemble des produits importés ou exportés de l'Algérie vers l'Egypte.

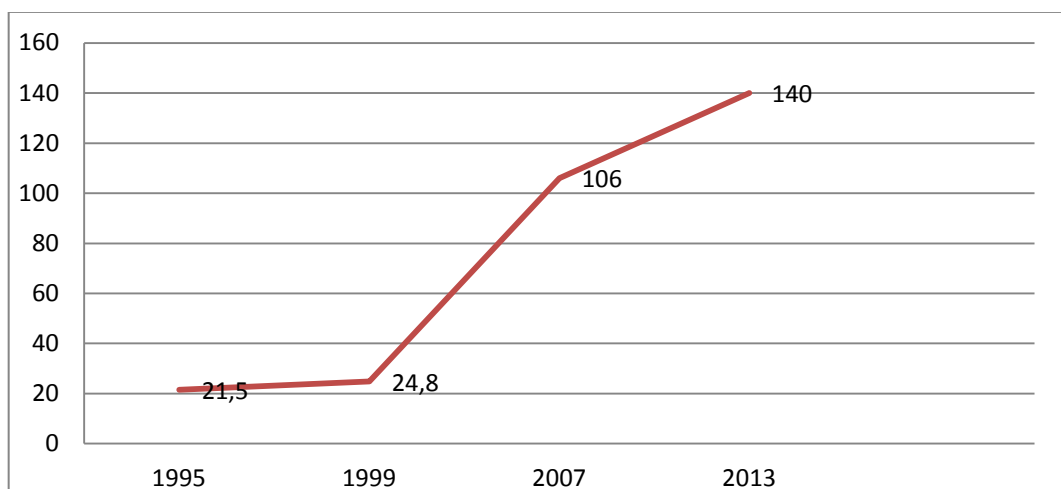
L'Egypte présente une croissance continue dans le temps dans la consommation du carrelage, comme le montre la figure suivante :

---

<sup>55</sup>Union européenne des fédérations des entreprises de carrelage  
[http://www.eufgs.com/pdf3/Monde2015.1\\_1442567633.pdf](http://www.eufgs.com/pdf3/Monde2015.1_1442567633.pdf), consulté le 26/04/2016 à 18 :07.

## Chapitre IV : Evaluation de la contribution du diagnostic export au développement de l'entreprise et choix des marchés cibles 102

**Figure n°IV.9 : Evolution de la consommation de carrelage en million de m<sup>2</sup> en Égypte de 1995 à 2013**



**Source :** Elaboré par nos soins d'après les statistiques de l'association européenne des Fédérations nationales des Entreprises de Carrelage (FEC), 2015.

L'Égypte est un marché qui connaît une croissance continue en consommation de carrelage, cette dernière a augmenté de 24% de 2007 à 2013.

### **2.2.2 Sélection d'un pays de l'Europe de l'Ouest**

Pour sélectionner un pays parmi la France, l'Allemagne et l'Espagne, nous allons utiliser la matrice de sélection des marchés.

#### **2.2.2.1 Les critères de sélection**

Selon les données dont nous disposons, nous avons opté pour les critères de sélection suivants :

##### **i. Le volume de consommation:**

Le niveau de consommation de carrelage en France, en Allemagne et en Espagne (dans le tableau), et en prenant comme unité de mesure 50 millions de m<sup>2</sup> = 1 point, nous obtenons :

- France = 2.34 points ; Allemagne = 2.28 points ; Espagne = 2.16 points.

## Chapitre IV : Evaluation de la contribution du diagnostic export au développement de l'entreprise et choix des marchés cibles 103

### ii. La distance géographique :

Nous avons calculé les distances entre les deux proches ports de l'Algérie et du pays cible.<sup>56</sup>

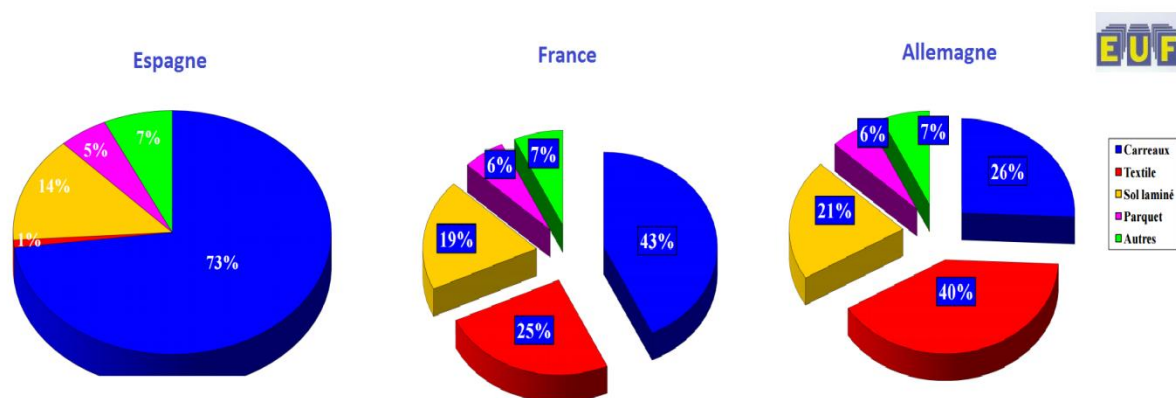
En prenant comme unité de mesure 1000 km = (-1) point, nous obtenons :

- France : Distance (Port d'Alger/Port de Marseille = 2075 km) = (- 2, 075) points.
- Allemagne : Distance (Port d'Oran/Port de Hambourg = 3424,78 km) = (-3,4) points.
- Espagne : Distance (Port d'Oran/Port Almeria = 399,8 km) = (- 0,4) point.

### iii. Taux de préférence au carrelage :

La figure suivante montre la préférence de consommation aux carreaux par rapport aux autres produits de renouvellement du sol par pays :

**Figure n° IV.10 : Taux de consommation des carreaux en Espagne, France et en Allemagne**



**Source:** l'association européenne des Fédérations nationales des Entreprises de Carrelage (FEC), 2015.

D'après la figure, les Espagnols sont les premiers. Ils préfèrent consommer les carreaux aux autres articles de revêtement du sol (73%), quant aux Français, deuxième avec un taux de préférence de 43% et en dernier les Allemands (26%).

<sup>56</sup>Calculateur de distance aquatique <http://www.sea-distances.org/>, consulté le 28/04/2016 à 01:53.

## **Chapitre IV : Evaluation de la contribution du diagnostic export au développement de l'entreprise et choix des marchés cibles 104**

En prenant comme unité de mesure 20% = 1 point, nous obtenons :

- Espagne : 3,65 points ; France = 2,15 points ; Allemagne = 1,3 points.

### **iv. Climat des affaires :**

Nous allons nous intéresser au classement des pays suivant les critères d'exécution des contrats qui porte sur l'aspect général des affaires, et suivant le critère de commerce transfrontalier qui porte sur le commerce international qui est le sujet de notre étude.<sup>57</sup>

#### **a) Exécution des contrats :**

En prenant comme unité de mesure, classement 10 = (-1) point, nous obtenons :

- Classement de la France : 14 = -1,4 points.
- Classement de l'Allemagne : 12 = -1,2 points.
- Classement de l'Espagne : 39 = -3,9points.

#### **b) Commerce transfrontalier :**

La France et l'Espagne partage le même classement : Numéro 1. En prenant comme unité de mesure, classement 10 = (-1) point, nous obtenons :

- Classement de la France/Espagne : 1 = -0,1 points.
- Classement de l'Allemagne : 35 = -3,5 points.

---

<sup>57</sup> Classement des pays selon le climat des affaires, <http://français.doingbusiness.org/rankings>, consulté le 28/04/2016 à 04 :09.

## Chapitre IV : Evaluation de la contribution du diagnostic export au développement de l'entreprise et choix des marchés cibles 105

### 2.2.2.2 La matrice de sélection du pays cible

A partir des résultats précédents, nous pouvons établir la matrice de sélection des marchés (tableau n°IV.2).

**Tableau n°IV.3: La matrice de sélection des marchés étrangers potentiels pour l'entreprise ELABRADJ**

Critères de sélection	Pays		
	France	Allemagne	Espagne
Consommation	2,34	2,28	2,16
Distance géographique	-2,075	-3,4	-0,4
Préférence aux carreaux	2,15	1,3	3,65
Exécution des contrats	-1,4	-1,2	-3,9
Commerce transfrontalier	-0,1	-3,5	-0,1
<b>Total</b>	+ 0,915	- 4,52	<b>+ 1,41</b>

**Source:** Elaboré par nos soins.

D'après le tableau précédent, l'Espagne est le pays choisi ayant obtenu le plus de points avec un score de 1,41 points.

### 2.2.2.3 Synthèse :

Nous pouvons conclure à présent que les deux pays sélectionnés sont : L'Egypte et la France.

## Chapitre IV : Evaluation de la contribution du diagnostic export au développement de l'entreprise et choix des marchés cibles 106

### 2.3 Choix des formes de présence à l'international

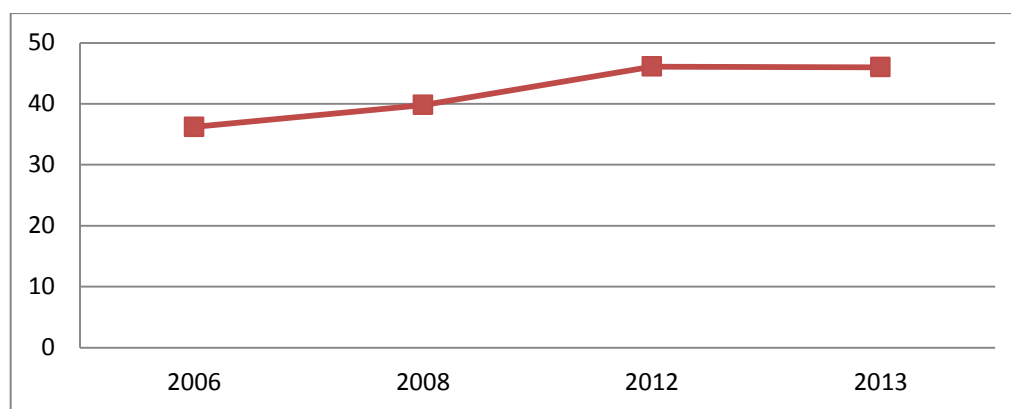
Le directeur de l'entreprise et le cadre comptable envisagent l'exportation directe comme première forme de présence à l'international.

En outre, l'entreprise rencontre des problèmes dans l'approvisionnement du ciment blanc qui est la matière première de base pour la fabrication des carreaux monocouches de l'entreprise. Effectivement, L'Algérie n'est pas un grand pays producteur de ciment, et depuis que l'entreprise a débuté son activité, elle a enregistré plusieurs retards de livraison du ciment blanc, qui a causé des chômages techniques et des diminutions dans la production. C'est pour cela que le directeur de l'entreprise envisage de s'implanter dans un pays producteur de ciment en créant une unité de production indépendante.

#### 2.3.1 La production du ciment en Egypte

L'Egypte continue d'enregistrer des hausses dans la production du ciment comme illustré dans le graphe suivant :

**Figure n°IV.11: Evolution de la production du ciment en Egypte en millions de tonnes de 2006 à 2013**



**Source :** Elaboré par nos soins d'après les données du site de statistiques mondiales : [www.planetoscope.com](http://www.planetoscope.com).

Comme le montre le graphe, l'industrie cimentière connaît une croissance continue en Egypte. De plus, l'Egypte est le douzième pays producteur de ciment dans le monde, et deuxième pays arabe après l'Arabie Saoudite.<sup>58</sup>

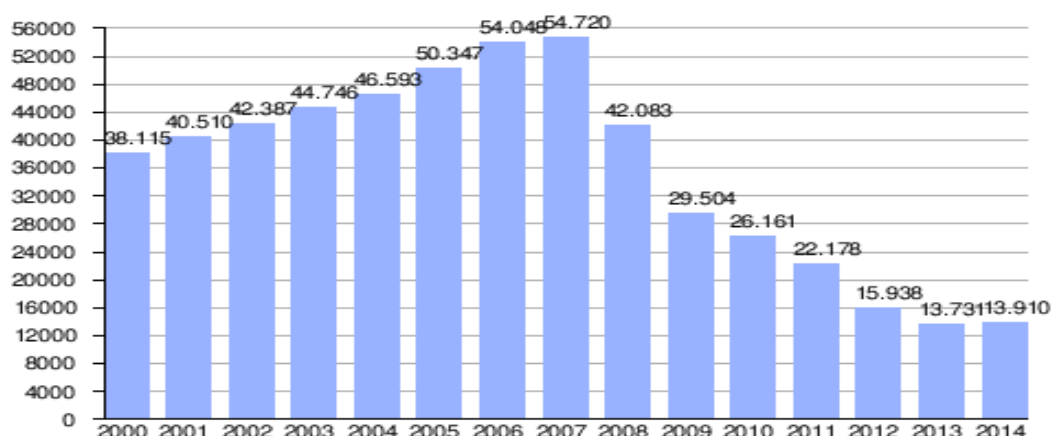
<sup>58</sup> Site de statistiques mondiales, <http://www.planetoscope.com/matieres-premieres/1708-production-mondiale-de-ciment.html>, consulté le 28/04/2016 à 06 :13.

## Chapitre IV : Evaluation de la contribution du diagnostic export au développement de l'entreprise et choix des marchés cibles 107

### 2.3.2 Production du ciment en Espagne :

Nous allons voir le niveau de production du ciment en Espagne dans la figure suivante :

**Figure n°IV.12: Evolution de la production du ciment en Espagne en millions de tonnes de 2000 à 2014**



**Source :** Journal Espagnol EL PAIS

Le graphe montre que la production de ciment en Espagne connaît des décroissements continus. Il n'est donc pas un pays d'abondance de la matière première.

### 2.3.3 Synthèse des formes de présence à l'international

L'exportation directe vers la France et l'Egypte se montre comme étant le meilleur choix de forme d'internationalisation pour l'entreprise ELABRADJ dans les prochaines années à venir, car ces derniers ne nécessitent pas de grands investissements par rapport aux autres pays, et d'une autre part, les deux pays sélectionnés représentent des marchés consommateurs de carrelage.

Cependant, pour ce qui est de l'implantation industrielle, l'entreprise devra faire le choix de s'implanter en Egypte, car ce dernier fait l'objet d'un grand marché producteur de ciment et qui est la matière première de base pour l'entreprise. Par contre, l'entreprise ne doit pas s'implanter en Espagne car la production du ciment est en déclin, chose qui va engendrer la hausse des prix d'approvisionnement de ce dernier.

## **Chapitre IV : Evaluation de la contribution du diagnostic export au développement de l'entreprise et choix des marchés cibles 108**

### **Conclusion :**

A la fin de ce chapitre, nous concluons que le diagnostic export de l'entreprise ELABRADJ et même s'il a délivré un résultat défavorable à l'internationalisation, il a tout de même eu un impact sur le développement de l'entreprise de la manière à ce que les responsables sont déterminés à maximiser les points fort de l'entreprise et à saisir les opportunités offertes par l'environnement extérieur.

Le directeur général de l'entreprise affirme que le diagnostic export lui a permis de monter le potentiel de son entreprise et envisage désormais l'internationalisation comme premier objectif de développement une fois avoir remboursé les dettes d'investissement.

Nous recommandons à l'entreprise de rembourser ses dettes et de maximiser sa production avant d'opérer à l'international.

Pour sa première expérience d'internationalisation, nous recommandons à l'entreprise ELABRADJ d'opter pour l'exportation directe vers l'Espagne et l'Egypte en raison des opportunités offertes par ces deux marchés. Par la suite, l'entreprise pourra s'implanter en Egypte vu la disponibilité de la matière première.

## *Conclusion générale*

L'internationalisation constitue un choix stratégique pour l'entreprise qui lui permet de s'adapter avec le contexte de la mondialisation et d'en bénéficier des privilèges offerts par cette dernière.

Cependant, l'invasion des marchés étrangers exige une maîtrise exemplaire des outils internes, connaissance des variables de l'environnement extérieur et une bonne performance sur le marché local, c'est alors que nous avons consacré notre travail à l'étude du potentiel d'exportation de l'entreprise ELABRADJ à travers l'analyse de l'impact du diagnostic export sur son développement et le choix des marchés cibles. C'est alors que nous lui avons réalisé un diagnostic export afin de mesurer sa capacité à entreprendre au niveau local et s'il est possible pour elle notamment de s'internationaliser.

Grâce au diagnostic export réalisé pour l'entreprise ELABRADJ durant notre stage de formation, nous avons pu conclure que cette dernière n'est pas apte à s'internationaliser, ceci est dû principalement aux dettes d'investissement qu'elle rencontre. Cependant, notre recherche a révélé que l'entreprise dispose d'une grande capacité d'investissement et se préserve de se développer dans le futur et notamment en s'internationalisant.

Par ailleurs, notre recherche nous a permis de vérifier nos hypothèses de départ de la manière suivante :

1. La première hypothèse doit être améliorée. En effet, le développement de l'entreprise à l'international ne consiste pas uniquement en l'exportation mais aussi en l'implantation et la prestation de services au sein des marchés étrangers.
2. Nous infirmons la deuxième hypothèse. En effet, seulement un diagnostic dont le résultat est favorable à l'internationalisation encourage l'entreprise à se développer à l'étranger.
3. L'étude de cas de l'entreprise ELABRADJ nous a permis de confirmer la troisième hypothèse. Comme le résultat du diagnostic s'est révélé défavorable à l'internationalisation, l'entreprise préfère s'améliorer et optimiser sa performance avant de s'y faire.
4. La quatrième hypothèse est également confirmée. Effectivement, le choix des modes de présence à l'international dépend de l'analyse des variables du marché cible, dans le cas d'ELABRADJ, l'analyse externe a montré que pour l'Egypte il est préférable

d'opter pour une implantation vu l'abondance de la matière première ; contrairement à la France où l'exportation se présente comme étant le meilleur mode d'internationalisation.

Cependant, nous sommes dans l'incapacité de généraliser ces résultats vu les limites de notre recherche, et principalement la subjectivité de l'étude qualitative et la confidentialité des données au sein de l'organisme d'accueil.

Arrivé à terme de notre travail, nous recommandons aux entreprises algériennes de considérer l'internationalisation comme une obligation et non plus comme une option pour pouvoir faire face à l'économie d'aujourd'hui.

Enfin, il convient de dire que ce travail constitue notre première expérience de recherche scientifique qui nous a permis d'acquérir des connaissances en théorie et en pratique et également en méthodologie, et nous souhaitons que d'autres travaux viennent enrichir le notre.

## *Bibliographie*

## Bibliographie

### Ouvrages:

1. BACCONNIER (G) et AL, *la mondialisation en fiches*, édition Bréal, Paris 2008.
2. BERGER (S), *made in monde*, édition du Seuil, Paris 2006.
3. BRULHART (F) et AL, *stratégie*, édition DUNOD, Paris 2015.
4. CHABANI (S) et AL, *guide de la méthodologie de la recherche en sciences sociales*, édition Taleb impression N°1, Alger 2013.
5. DAGORN (R), *mondialisation: les mots et les choses*, édition Karthala, Paris 1999.
6. DEVESA (B), RICHARD-LANNEYRIE Sophie, *les clés du marketing international*, édition Le génie des glaciers, France 2010.
7. FRANCOIS (M), POULAIN (E) ; *lexique du commerce international*; édition Bréal, Paris 2002.
8. INGHAM (M), *management stratégique et compétitivité*, édition DE BOECK UNIVERSITE, Bruxelles 1995.
9. JOLIVOT (A), *marketing international*, édition DUNOD, N°02, Paris 2013.
10. KROGERUS (M), TSCHAPPELER (R), *le livre des décisions*, édition LEDUC.S, Berlin 2012.
11. KSOURI (I), *les opérations de commerce international*, édition BERTI, Alger 2014, p58.
12. LAKEHAL (M), *entreprise et enjeux de la mondialisation*, édition ellipses, Paris 2007.
13. PAVEAU (J) et AL, *exporter*, édition FOUCHER N°21, Paris 2008.
14. PAVEAU (M) et AL, *exporter*, Edition FOUCHER, N° 24, Paris 2013.
15. PONSSARD (J.P) et AL, *économie de l'entreprise*, édition de l'école polytechnique, N°2, Paris 2007.
16. ROCHE (D), *réaliser une étude de marché avec succès*, éditions d'Organisation, Paris 2009.
17. VANDERCAMMEN (M), *Marketing*, édition DE BOECK , N°2, Paris 2006.

### **Articles :**

1. AMRANI (B), Article N° 30866 publié sur le site d'information et d'actualité: <http://www.djazairess.com/fr/search/%C2%AB++PME+exportatrices+en+Alg%C3%A9rie%C2%BB+MUSTAPHA+BENBADA+AFFIRME> consulté le 10/03/2016 à 13h
2. DJEMAI (S), *Les PME Exportatrices : Croissance Economique Hors Hydrocarbures*, Colloque International : Evaluation des effets des programmes d'investissement public 2001/2014 et leurs retombées sur l'emploi, l'investissement et la croissance économique, Algérie, 2013.
3. L.H, *28 entreprises algériennes dans le nouveau top 500 africain*, article N° 225794, <http://www.liberte-algerie.com/actualite/cevital-surclasse-sonelgaz-fertial-la-plus-rentable-225794/print/1>, consulté le 26/04/2016 à 00 :13.

### **Travaux universitaires :**

KAMMOE (F.D.), *La gestion du risque*, Mémoire de Master Sciences Commerciales, Haute Ecole ICHEC (Brussels Management School), Bruxelles 2010.

### **Rapports :**

1. Rapport de du ministère du commerce et de la direction générale des douanes de 2015.
2. Rapport de l'administration générale de l'entreprise ELABRADJ.
3. Rapport de l'association européenne des Fédération nationales des Entreprise de Carrelage (FFC) de 2013.
4. Rapport de l'Office National des Statistiques (ONS) sur le commerce extérieur de l'Algérie de 2003 à 2015.
5. Rapport de la Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment (CAPEB) de 2011.
6. Rapport de la *construction product association* sur le BTP de 2016.
7. Rapport du service commercial de l'entreprise ELABRADJ.
8. Rapport du service de comptabilité de l'entreprise ELABRADJ.
9. Rapport du service des ressources humaines de l'entreprise ELABRADJ.

## **Webographie :**

1. Economie Matin, site d'informations économiques et politiques grand public : <http://www.economiematin.fr/news-btp-secteur-construction-france-chiffres>, consulté le 24/04/2016..
2. Site d'étude et d'analyse, <https://www.etudes-et-analyses.com/gestion-strategie/management-et-organisation/analyse-sectorielle/analyse-facteurs-environnementaux-externes-ayant-impact-entreprises-secteur-batiment-travaux-327464.html>, consulté le 29/04/2016.
3. Site d'information sur le Carrelage, Carrelage Eureka, <http://carrelage.ooreka.fr/comprendre/prix-carrelage>: consulté le 26/04/2016.
4. Site de Calculateur de distance aquatique <http://www.sea-distances.org/>, consulté le 28/04/2016.
5. Site de classement des pays selon le climat des affaires : Doing Business, <http://français.doingbusiness.org/rankings>, consulté le 28/04/2016.
6. Site de l'International standards organisation (ISO), [http://www.iso.org/iso/fr/home/store/catalogue\\_tc/catalogue\\_detail.htm?csnumber=18621](http://www.iso.org/iso/fr/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=18621), consulté le 06/05/2016..
7. Site de l'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI), <http://www.andi.dz/index.php/fr/123-dispositif-d-encouragement-et-d-incitation-a-l-investissement/680-quelles-sont-les-incitations-fiscales-a-l-exportation>, consulté le 08/02/2016.
8. Site de l'Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur, <http://algex.dz/index.php/fr/decouvrir-algerie-export/a-propos-d-algex>, consulté le 08/02/2016.
9. Site de l'association européenne des Fédérations nationales des Entreprises de Carrelage, [http://www.eufgs.com/pdf3/Monde2015.1\\_1442567633.pdf](http://www.eufgs.com/pdf3/Monde2015.1_1442567633.pdf), consulté le 24/04/2016.
10. Site de l'Association nationale des exportateurs algériens, <http://www.exportateur-algerie.org/presentation-bienvenue-anexal/anexal-presentation.html>, consulté le 08/02/2016.

11. Site de l'espace d'apprentissage personnel, <https://v3.pebblepad.co.uk/v3portfolio/aston/File/ViewInline/5ynh8pyfsbG6wtz3dk9fj6zWg> : consulté le 29/04/2016.
12. Site de l'Union du Maghreb Arabe (UMA), <http://www.maghrebarabe.org/fr/uma.cfm>, consulté le 01/03/2016.
13. Site de la Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie (CACI), <http://www.caci.dz/fr/R%C3%A9seau%20CCI/Missions/Pages/Acceuil.aspx>, consulté le 08/02/2016.
14. Site de la Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations (CAGEX), <http://www.cagex.dz/prsentation.html>, consulté le 08/02/2016.
15. Site de la Fédération Française du Bâtiment (FFB), [http://www.unecb.ffbatiment.fr/Files/pub/Fede\\_N00/NAT\\_LES\\_CHIFFRES\\_EN\\_FRANCE\\_3345/95a39ea5ef4e4b61b9c7b2a4ae9d7bef/EDIT/Batiment-chiffres2015.PDF](http://www.unecb.ffbatiment.fr/Files/pub/Fede_N00/NAT_LES_CHIFFRES_EN_FRANCE_3345/95a39ea5ef4e4b61b9c7b2a4ae9d7bef/EDIT/Batiment-chiffres2015.PDF), consulté le 05/05/2016.
16. Site de la SARL Cassani Carlo, <http://www.ccassani.com/en/our-history.html>, consulté le 25/04/2016.
17. Site de statistiques mondiales : Planetoscope, <http://www.planetoscope.com/matieres-premieres/1708-production-mondiale-de-ciment.html>, consulté le 28/04/2016.
18. Site du Fond Monétaire International (FMI), communiqué de presse, n° 11/381 ; le 26/10/2011, <http://www.imf.org/external/french/np/sec/pr/2011/pr11381f.htm>, consulté le 28/03/2016.
19. Site du glossaire International, Dictionnaire du commerce international, <http://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/diagnostic-export.html>, consulté le 17/04/2016.
20. Site du magazine Jeune Afrique, <http://www.jeuneafrique.com/30975/economie/classement-j-a-les-500-premi-res-entreprises-africaines/> consulté le 06/03/2016.

21. Site du ministère de commerce, direction générale des douanes, <http://www.douane.gov.dz/Grande%20zone%20arabe%20de%20libre%20echange.html>, consulté le 09/02/2016.

22. Site du ministère du commerce, Direction Générale du Commerce Extérieur, Brochure FSPE, 2014, p2. Disponible en ligne : <http://www.mincommerce.gov.dz/?mincom=fspe>, consulté le 08/02/2016.

23. Site web de la conseillère en marketing Valérie Dumont, <http://www.valeriedumont.ch/comment-definir-le-budget-marketing-pme/>, consulté le 06/05/2015.

24. Site web PR Newswire, fournisseur mondial de plates-formes multimédias, <http://photos.prnewswire.com/prnvar/20151109/285362>, consulté le 24/04/2016.

## *Annexes*

## Liste des annexes

<b>N°</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
Annexe n°III.1	Fiche du registre commercial de l'entreprise ELABRADJ	49
Annexe n°III.2	Organigramme de l'entreprise ELABRADJ	53
Annexe n°III.3	La gamme de produits de l'entreprise ELABRADJ	59
Annexe n°III.4	Fiche de conformité du carrelage de l'entreprise ELABRADJ	59
Annexe n°III.5	Mesures de sécurité appliquées par l'entreprise ELABRADJ	60
Annexe n°III.6	Réimprimé du rapport journalier de l'entreprise ELABRADJ	68
Annexe n°IV.1	Le guide d'entretien	86

Annexe n°III.1

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التجارة

المركز الوطني للسجل التجاري

C.N.R.C

مستخرج السجل التجاري

مؤسسة ثانوية

قيد

شخص معنوي


عنوان الشركة أو تسميتها : .....  
الشكل القانوني للشركة : ..... مؤسسه و ذم م : مؤسسة الأبراج للأشغال البنائية  
عنوان المؤسسة الثانوية : مؤسسة ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة  
ولاية التواجد : مجموعة ملكية رقم 18 قسم 108 طريق شتمة بلدية بـسكرة  
عنوان المحل التجاري بـسكرة الرئيسي : .....  
حي 140 معكن العلية الشمالية رقم 104 بلدية بـسكرة

تاريخ بداية النشاط : 2013/08/22

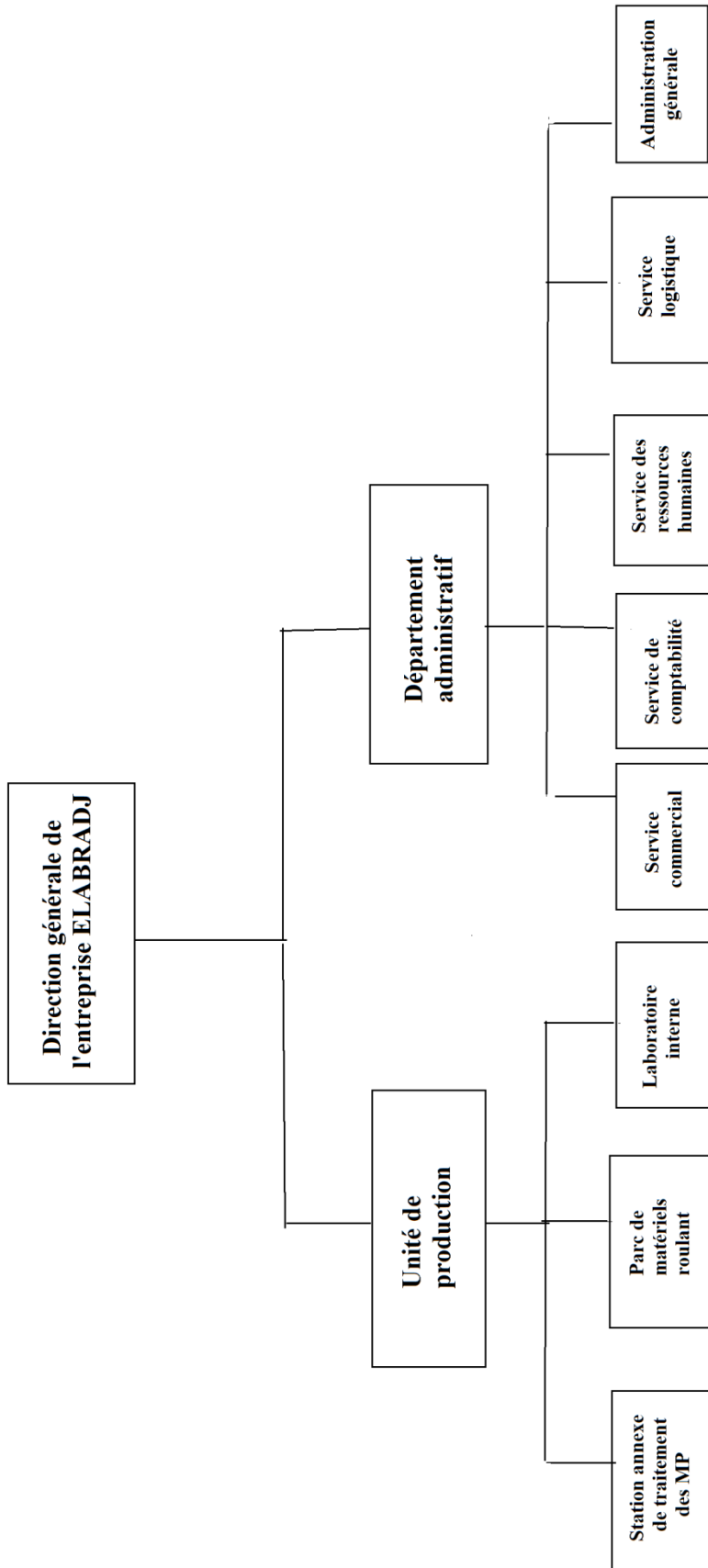
الممثل أو الممثلون الشرعيون

الإسم و اللقب	تاريخ و مكان الميلاد	العنوان	الصفة	الجنسية
برجي ناصر الدين	1962/10/26 بـسكرة	بـسكرة	مدير شريك	جزائرية

**Annexe n°III.1 (suite)**

تاريخ قيد المؤسسة الثانوية : .....	
رقم التسجيل الرئيسي : 2013/08/22	
07/01 - 0242434 ب 02	
قطاع النشاط	الإنتاج
رمز أو رموز النشاط	تسمية أو تسميات الأنشطة الممارسة
109105	الإنتاج الصناعي للبلاط والبلاطة من الأسمنت والجرانيتو ***** *****
مأمور الشرع المحلي إيفان كنفور الوطني للسجل التجاري بلبنياية ولاية بسكرة مغزي رشيد بن عبد الرحمن	إمضاء الخاضع للقيد أو ممثله الشرعي
التاريخ : 22 أوت 2013 الرقم التسلسلي : 9250533	

**Annexe n° III.2**



**Annexe n°III.3**



**Annexe n° III.4**

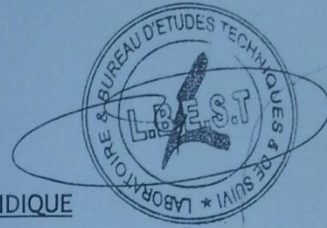


**LBEST**

**Laboratoire et Bureau  
d'Etudes Techniques et de Suivi**

BELOUNNAR BRAHIM

INGENIEUR EN GENIE CIVIL - EXPERT JURIDIQUE



# ***FICHE DE CONFORMITE***

ECHANTILLON DE CARRELAGE MONOCOUCHE

Client : EURL ELABRADJ – Biskra

Siège social : Rue Boucetta Mohamed Mokhtar, 07000 Biskra (en face de la direction des Moudjahidine)

Tél. Fax : 033 52 36 41

## Annexe n°III.4 (suite)

### Introduction

Suite à la demande de la société « EURL ALABRADJ » de Biskra afin de fournir une **FICHE DE CONFORMITE** après les essais effectués dans le labo sur le **Carrelage Monocouche** et ces derniers ont été fournis par le client.

Le présent rapport a pour objet de déterminer les caractéristiques de carrelage monocouche et vérifier sa conformité aux spécifications techniques de la norme **NF EN 13748-1**.

### Résultats des Essais :

#### 1. Caractéristiques Dimensionnelles des Carrelages Testés :

N°	Longueur (mm)	Epaisseur (mm)	Poids (gr)
Echantillon N°01	333	17	4250
Echantillon N°02	333	17	4380
Echantillon N°03	333	17	4300

#### 2. Caractéristiques Physiques : Absorption d'eau

L'absorption d'eau est supposée acceptable lorsque :

- L'absorption d'eau totale de chaque échantillon testé  $\leq 8\%$ .
- Le coefficient d'absorption capillaire de chaque échantillon testé  $\leq 0.4 \text{ gr/cm}^2$ .

N°	Absorption d'eau (%)	Coefficient d'absorption capillaire (gr/cm <sup>2</sup> )
Echantillon N°01	2,50	0,08
Echantillon N°02	2,86	0,07
Echantillon N°03	2,65	0,08

#### 3. Résistance à l'abrasion :

L'essai consiste à provoquer par abrasion dans la couche d'usure avec un disque métallique:

N°	Empreinte Horizontale (mm)	Empreinte Verticale (mm)	Exigence (mm)
Echantillon N°01	24	23	$\leq 25$
Echantillon N°02	23	23	
Echantillon N°03	24	24	

### Conclusion

Les résultats obtenus sur les carreaux testés satisfont les exigences de la norme



Annexe n°III.5



## Annexe n°III.6

### مؤسسة الأبراج وحدة الإنتاج الصناعي للبلاط

EURL ELABRADJ\*UNITE DE FABRICATION CARREAUX MONOCOUCHE\*

حي 140 مسكن رقم 104 العالية بسكرة -104 LOGTS N° 104 EL ALIA BISKRA Cité 140-

### Rapport journalier de production

#### Carrelage monocouche

Journée du:.....

#### 1) Production :

- a)-Carrelage frais. Total=
- b)-Carrelage finis. Total=
- c)-Carrelage casse. Total=
- d)-Plinthe Total=

#### 2) Consommation de matière première :

- a) Ciment blanc vrac Total= ..... Kg
- b) Poudre vrac Total= ..... Kg
- c) Gravier qualité..... Total=.....m3
- Gravier ..... Total=.....m3
- Gravier.....Total=.....m3

#### 3) Meule Gréseuse N°.....Total=

-Meule " " N°.....Total=

-Meule " " N°.....Total=

#### 4) Meule Polisseuse N°.....Total=

Meule " " N°.....Total=

Meule " " N°.....Total=

#### 5) Total effectifs :

Présents : ..... Absents : .....

Autres : .....

## **Annexe n°IV.1**

### ***Guide d'entretien pour les agents d'exécution de l'entreprise ELABRADJ***

**Le 28/04/2016**

**Locaux de l'entreprise, Biskra.**

Bonjour Mr/Mme,

Etudiante en fin de formation Master en commerce, option affaires internationales à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC ex INC) de kolea, j'effectue actuellement un stage auprès de l'entreprise ELABRADJ dont le thème est de lui réaliser un diagnostic export dans le but d'évaluer sa contribution au développement de l'entreprise à l'international.

#### **I. Identification du profil de l'interviewé**

1. Quelle est votre fonction au sein de l'entreprise ELABRADJ et en quoi consiste votre travail ?
2. Pourriez-vous me décrire l'entreprise ELABRADJ et sa place dans le secteur du revêtement du sol ?

#### **II. La performance de l'entreprise ELABRADJ**

1. Comment définissez-vous une entreprise performante ?
2. A quel pourcentage estimez-vous la performance de l'entreprise ELABRADJ ?
3. Selon vous, quels sont les points forts de l'entreprise qui font sa performance ?
4. Selon vous, quelles sont les mesures à prendre pour optimiser la performance de l'entreprise ELABRADJ ?

#### **III. Le diagnostic export de l'entreprise ELABRADJ**

1. Jugez-vous indispensable de réaliser un diagnostic de l'entreprise ?
2. Comment définissez-vous le diagnostic interne et externe de l'entreprise ?
3. Selon vous, en quoi consiste le diagnostic export de l'entreprise ?

## **Annexe n°IV.1(suite)**

### **IV. L'internationalisation de l'entreprise ELABRADJ**

1. Comment définissez-vous l'internationalisation de l'entreprise ?
2. De votre avis, quels sont les freins qui empêchent l'entreprise ELABRADJ à s'internationaliser ?
3. Que recommandez-vous pour l'entreprise ELABRADJ pour qu'elle soit capable de s'internationaliser ?

## *Table des matières*

## Table des matières

Résumé	page
Dédicaces	
Remerciements	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Sommaire	
Introduction générale .....	2
<b>Chapitre I : Mondialisation du marché et internationalisation des PME algériennes ....</b>	<b>5</b>
Introduction .....	6
1. Mondialisation du marché économique .....	7
1.1 Définition de la mondialisation .....	7
1.2 Termes voisins .....	8
1.2.1 Globalisation .....	8
1.2.2 Internationalisation de l'entreprise .....	9
1.3 Les acteurs de la mondialisation .....	10
1.3.1 Le Fond Monétaire International (FMI) .....	11
1.3.2 L'organisation mondiale du commerce (OMC) .....	12
1.3.2.1 L'OMC et l'Algérie .....	12
1.3.2.2 Les principes de l'OMC .....	12
2. Internationalisation des PME algériennes .....	13
2.1 Bilan du commerce extérieur de l'Algérie .....	13
2.1.1 Evolution des importations de l'Algérie .....	13
2.1.2 Evolution des exportations de l'Algérie .....	14
2.1.3 Evolution du solde commercial de l'Algérie .....	15
2.1.4 Les exportations totales par rapport aux exportations hors hydrocarbures de l'Algérie ..	16
2.2 Les entreprises algériennes et la conquête du marché international .....	17
2.2.1 Quelques statistiques sur les PME algériennes .....	17
2.2.2 Les organismes d'encouragement à l'exportation .....	18

2.2.2.1 L'agence algérienne de promotion du commerce extérieur (ALGEX) .....	18
2.2.2.2 La chambre algérienne de commerce et d'industrie (CACI) .....	19
2.2.2.3 L'association national des exportateurs algériens (ANEXAL) .....	19
2.2.2.4 Le fond national spécial de promotion des exportations (FSPE) .....	19
2.2.2.5 La compagnie algérienne d'assurance et de garantie des exportations (CAGEX) ...	20
2.2.3 Mesures de facilitations fiscales à l'export et les bénéfices des accords régionaux .....	20
2.2.3.1 Les avantages fiscaux .....	21
i. Exonérations en matières d'impôt direct et taxes assimilées .....	21
ii. Exonération en matière de taxe sur le chiffre d'affaires .....	21
2.2.3.2 L'Algérie et les accords régionaux .....	21
i. L'accord de la grande zone arabe de libre échange (GZALE) .....	22
ii. L'accord de l'Algérie avec l'union du Maghreb arabe (UMA) .....	22
2.3 Les différentes formes de présence à l'international .....	22
2.3.1 Les implantations commerciales .....	23
2.3.1.1 La filiale commerciale .....	23
2.3.1.2 La succursale .....	23
2.3.1.3 Le Bureau de représentation .....	23
2.3.2 Les implantations industrielles et les transferts de technologie .....	23
2.3.2.1 La filiale commerciale et industrielle .....	23
2.3.2.2 La filiale purement industrielle .....	24
2.3.2.3 L'acquisition .....	24
2.3.2.4 La Joint-venture .....	24
2.3.2.5 Le transfert de technologie .....	24
2.3.3 Les réseaux de vente hors implantation .....	24
2.3.3.1 Les groupements d'exportateurs .....	25
2.3.3.2 La franchise .....	25
Conclusion .....	26

<b>Chapitre II : Le diagnostic export de l'entreprise .....</b>	<b>28</b>
Introduction .....	28
1. Généralités sur le diagnostic export .....	29
1.1 Définitions du diagnostic export .....	29
1.2 Objectifs et indicateurs du diagnostic export .....	31
1.2.1 Objectifs du diagnostic export .....	31
1.2.2 Indicateurs du diagnostic export .....	32
1.3 Outils du diagnostic export .....	32
2. Réalisation du diagnostic export .....	34
2.1 Le diagnostic interne .....	34
2.1.1 L'analyse fonctionnelle .....	35
2.1.1.1 La production .....	35
2.1.1.2 Les finances .....	35
2.1.1.3 Le personnel .....	35
2.1.1.4 Le management .....	36
2.1.1.5 La culture d'entreprise .....	36
2.1.2 Le diagnostic SWOT : Partie interne, forces et faiblesses .....	36
2.1.3 La chaine de valeur .....	37
2.1.4 La matrice BCG .....	38
2.1.5 L'expérience internationale .....	40
2.2 Le diagnostic externe .....	40
2.2.1 L'analyse SWOT : Partie externe, opportunités et menaces .....	40
2.2.2 Le model PESTEL .....	41
2.3 Résultat du diagnostic et choix des marchés cibles .....	42
2.3.1 Le résultat du diagnostic export .....	42
2.3.2 La macro-segmentation des marchés .....	43
2.3.3 Le ciblage des marchés étrangers .....	44
Conclusion .....	46

<b>Chapitre III : Réalisation du diagnostic export de l'entreprise ELABRADJ .....</b>	<b>47</b>
Introduction .....	48
1. Présentation de l'organisme d'accueil .....	49
1.1 Métier de l'entreprise ELABRADJ .....	49
1.1.1 Secteur du bâtiment et des travaux publics (BTP) .....	49
1.1.2 Le carrelage .....	50
1.2 Présentation de l'entreprise ELABRADJ .....	51
1.3.1 Organigramme de l'entreprise .....	53
1.3.1.1 Le département administratif .....	53
1.3.1.2 L'unité de production .....	54
2. Réalisation du diagnostic export de l'entreprise ELABRADJ .....	54
2.1 Le diagnostic interne de l'entreprise ELABRADJ .....	54
2.1.1 L'analyse fonctionnelle de l'entreprise ELABRADJ .....	54
2.1.1.1 La production .....	55
2.1.1.2 Les finances .....	60
2.1.1.3 Le personnel et la culture d'entreprise .....	66
2.1.1.4 La management .....	68
2.1.1.5 Le marketing .....	69
2.1.2 La chaîne de valeur de l'entreprise ELABRADJ .....	71
2.1.3 L'analyse SWOT de l'entreprise ELABRADJ : Partie interne .....	72
2.1.4 La matrice BCG de l'entreprise ELABRADJ .....	74
2.1.5 L'expérience internationale de l'entreprise ELABRADJ .....	75
2.2 Le diagnostic externe de l'entreprise ELABRADJ .....	75
2.2.1 L'analyse SWOT de l'entreprise ELABRADJ : Partie externe .....	75
2.2.2 L'analyse PESTEL .....	77
2.3 Synthèse du diagnostic export de l'entreprise ELABRADJ .....	79
Conclusion .....	80

<b>Chapitre IV : Evaluation de la contribution du diagnostic export au développement de l'entreprise et choix des marchés cibles .....</b>	<b>81</b>
Introduction .....	82
1. Présentation de l'étude qualitative .....	83
1.1 Introduction .....	83
1.1.1 Démarche méthodologique de l'étude .....	83
1.1.2 Objectifs de la recherche qualitative .....	84
1.2 L'entretien individuel .....	84
1.2.1 Définition .....	84
1.2.2 Le guide d'entretien .....	84
1.3 Analyse de l'impact du diagnostic export sur le développement à l'international de l'entreprise ELABRADJ .....	86
1.3.1 Analyse des réponses au guide d'entretien .....	86
1.3.1.1 Réponses aux questions avec les agents d'exécution .....	86
i. Identification du profil de l'interviewé .....	86
ii. La performance de l'entreprise .....	87
iii. Le diagnostic export de l'entreprise .....	89
iv. L'internationalisation de l'entreprise .....	90
1.3.1.2 Réponses aux questions avec les responsables au sein de l'entreprise .....	93
i. Entretien avec le directeur général .....	93
ii. Entretien avec le cadre comptable .....	94
iii. Entretien avec le cadre responsable du service des ressources humaines .....	95
iv. Entretien avec le cadre responsable du service logistique .....	96
v. Entretien avec l'agent de maîtrise .....	97
1.3.2 Recommandations .....	98
2. Macro-segmentation et choix des marchés cibles pour l'entreprise ELABRADJ .....	99
2.1 Macro-segmentation des marchés potentiels .....	99
2.1.1 La consommation de carrelage par pays .....	100
2.1.2 La distance géographique .....	101
2.2 Sélection des marchés étrangers cibles pour l'entreprise ELABRADJ .....	101

2.2.1 Le choix de l’Egypte .....	101
2.2.2 Sélection d’un pays de l’Europe d’Ouest .....	102
2.2.2.1 Les critères de sélection .....	102
i. Le volume de consommation .....	102
ii. La distance géographique .....	103
iii. Taux de préférence au carrelage .....	103
iv. Climat des affaires .....	104
2.2.2.2 La matrice de sélection du marché cible .....	105
2.2.2.3 Synthèse .....	105
2.3 Choix des formes de présence à l’international .....	106
2.3.1 La production du ciment en Egypte .....	106
2.3.2 Production du ciment en Espagne .....	107
2.3.3 Synthèse des formes de présence à l’international .....	107
Conclusion .....	108
Conclusion générale .....	109
Bibliographie	
Annexes	