

**Ecole Des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de Cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Option : Affaires Internationales

THEME:

Elaboration d'un Diagnostic Export

Etude de cas : EPE Tonic Industrie SPA

Elaboré par :

Mlle Esma MERAANE

Encadré par :

Mme Sakina BELLOULA

Maître assistante « B » à EHEC

**03^{ème} Promotion
Juin 2016**

**Ecole Des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de Cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Option : Affaires Internationales

THEME:

Elaboration d'un Diagnostic Export

Etude de cas : EPE Tonic Industrie SPA

Elaboré par :

Mlle MERAANE Esma

Encadré par :

Mme BELLOULA Sakina

Maître assistante « B » à EHEC

**03^{ème} Promotion
Juin 2016**

Résumé

La démarche d'exportation constitue une réelle opportunité pour toute entreprise souhaitant l'implantation sur la scène internationale.

A travers ce modeste travail, nous essayerons d'analyser la capacité de l'une des entreprises algérienne à exporter son produit national par l'acquisition d'un nouveau marché étranger, à savoir le marché tunisien.

Afin de mener à bien notre projet, nous avons choisi d'analyser la phase primordiale pour toutes entreprises envisageant l'export, « le diagnostic export ». Notre choix a porté sur l'entreprise EPE Tonic Industrie, vu son poids dans l'économie algérienne et de son implication dans la préservation de l'environnement par la fabrication de toute une gamme de produits dérivés de la Ouate à base de vieux papier recyclé, la gamme SOFT.

Notre mission consistera en premier lieu en l'analyse, avec objectivité, de l'entreprise, afin de mettre en relief sa situation, c'est-à-dire, mettre en évidence ses points fort et ses points faibles. En second lieu, on a procédé à une analyse de son environnement externe passant par les deux principaux volets de l'étude (l'aspect macro et micro économique), pour enfin savoir si l'orientation de Tonic Industrie vers le marché tunisien est une opportunité à saisir et une alternative à développer.

Pour clôturer notre travail de recherche, on a procédé par une synthétisation de toutes les données récoltées sous forme d'une matrice SWOT. Cette dernière nous a permis de proposer des solutions et des recommandations à l'entreprise, afin d'accroître ses forces et corriger ou éliminer ses faiblesse. Cette analyse (SWOT) a mis en relief les opportunités qui s'offrent à l'entreprise et les menaces qui peuvent perturber son accroissement pour que l'EPE Tonic Industrie puisse développer sa stratégie d'exportation et passer à la diversification des gammes proposées à savoir la gamme SOFT.

Mots clés : diagnostic export, hors hydrocarbures, analyse fonctionnelle, export, SWOT, recyclage.

Abstract

The export initiative provides a real opportunity for any company wishing to implementing internationally.

Through this modest work, we will try to analyze the capacity of one of the Algerian companies to export its national product by acquiring a new foreign market, namely the Tunisian market.

To carry out our project, we chose to analyze the primordial phase for all companies considering export, "the export diagnosis." Our choice focused on the company EPE Tonic industry, given its weight in the Algerian economy and its involvement in preserving the environment by manufacturing a range of products derived from cotton wool-based Old recycled paper the range SOFT.

Our mission will be primarily in the analysis, with objectivity, the company in order to highlight its location, that is to say, to highlight its strong points and weak points. Second, we conduct an analysis of the external environment through the two main components of the study (macro and micro economics), and finally whether the Tonic industry orientation is a Tunisian market opportunity to seize and develop an alternative.

To conclude our research, was conducted by synthesizing all the data collected in the form of a SWOT matrix. The latter enabled us to offer solutions and recommendations to the company, in order to increase its strengths and correct or eliminate its weakness. This analysis (SWOT) highlighted the opportunities available to the company and threats that can disrupt its growth for EPE Tonic industry can develop its export strategy and move to the diversification of the proposed ranges namely the range SOFT.

Keywords: export diagnosis, excluding hydrocarbons, functional analysis, export, SWOT, recycling.

Remerciements

A travers cet humble travail, je tiens à remercier toute personne ayant contribué de près ou de loin, d'une façon directe ou indirecte à la réalisation de cette recherche.

En premier, je remercie Dieu tout puissant qui nous a permis de réaliser ce travail.

Et j'adresse mes remerciements à mon encadreur Mme BELLOULA Sakina, d'avoir tout d'abord accepté de m'encadrer, de son aide et de tous les conseils qu'elle ma prodigués tout au long de ce travail.

Comme je remercie avec sincérité et dévouement les membres de jury de m'avoir honorés de leur présence et d'avoir évalué ce travail, sans oublier l'ensemble des enseignants d'EHEC Alger et tout le personnel de l'EPE Tonic Industrie pour sa coopération et la mise à notre disposition de tout le personnel et la documentation nécessaire à la réalisation de cette tâche dans la bonne humeur et la clarté nécessaire.

Mes vifs remerciements vont également à mes parents, ma famille, mes proches ainsi que tous les intervenants et toutes les personnes qui par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques ont guidé mes réflexions et ont accepté de me rencontrer et de répondre à mes questions durant ma recherche.

Dédicaces

« L'homme de génie est insupportable quand il ne possède pas, en outre, deux qualités au moins : la reconnaissance et la propreté »

Friedrich Nietzsche

Les efforts et sacrifices consentis pour l'élaboration de ce mémoire ont été portés par une pensée empreinte de gratitude à l'endroit de ceux qui n'ont reculé devant aucun obstacle pour assurer mon épanouissement et ma réussite : Ma grand-mère, Ma chère mère, Mon cher papa.

A mes sœurs, mon frère, mes tantes et à tous mes amis qui ont constitué un souffle d'énergie pour l'accomplissement de ce modeste travail.

Esma .

Liste des figures

Figure 01 : La relation entre le taux de recyclage et l'émission de CO2	09
Figure 02 : l'évolution de la production mondiale du papier et carton en (T/AN)	11
Figure 03 : la répartition de la production mondiale du papier et carton	11
Figure 04 : la répartition des usages du papier et carton	13
Figure 05 : les premiers importateurs mondiaux de la pâte à papier	13
Figure 06 : le taux de croissance annuel moyen des exportations	14
Figure 07 : La variation de la production du papier et du carton en Algérie	16
Figure 08 : La consommation annuelle du papier et carton en Algérie par rapport aux autres pays.	17
Figure 9 : L'augmentation des importations du papier et carton en Algérie	18
Figure 10 : la quantité des déchets recyclables en Algérie en (T/AN)	19
Figure 11 : organigramme de l'entreprise	25
Figure 12 : Les outils d'analyse du diagnostic export	33
Figure 13 : Evolution de la production à l'horizon 2019	46
Figure 14 : Structure de l'actif	50
Figure 15 : Structure du passif	50
Figure 16 : La répartition de l'effectif par tranche d'âge « Bou-Ismaïl »	53
Figure 17 : La répartition de l'effectif par tranche d'âge « Chaïba »	54
Figure 18 : La répartition de l'effectif par sexe	54
Figure 19 : la répartition de l'effectif par nature de fonction	55
Figure 20 : Evolution du CA de Tonic Industrie durant les 5 dernières années	60
Figure 21 : Evolution du chiffre d'affaire à l'export de Tonic	61
Figure 22 : Les principaux clients de Tonic Industrie	63

Figure 23 : L'analyse PESTEL	81
Figure 24 : Les 5 + 1 Forces de Porter	84

Liste des tableaux

Tableau 01 : Les principaux pays producteurs de papier et carton en millions de tonnes en 2013.	12
Tableau 02 : la consommation de papier et carton en kg par habitant	12
Tableau 03 : Le taux de récupération de papier consommé en 2013	15
Tableau 04 : Evolution de la production physique réalisée de Tonic Industrie	45
Tableau 05 : production annuelle de la gamme SOFT	47
Tableau 06 : le bilan financier (Actif) (2013-2015)	49
Tableau 07 : Evolution du FR (2013-2015)	51
Tableau 08 : évolution du BFR	52
Tableau 09 : évolution de TR	53
Tableau 10 : Evolution du chiffre d'affaire de Tonic durant les 5 dernières années.	59
Tableau 11 : Evolution du CA à l'exportation de Tonic	60
Tableau 12 : Les parts de marché de Tonic par rapport à la demande nationale	62
Tableau 13 : Liste des produits de l'atelier transformation	64
Tableau 14 : le taux de rentabilité du papier hygiénique	66
Tableau 15 : Les forces et les faiblesses de Tonic Industrie	73
Tableau 16 : La répartition de l'activité économique en Tunisie par secteur	92
Tableau 16 : La population Tunisienne	93
Tableau 17 : Les principaux récupérateurs de vieux papiers	101
Tableau 18 : Les opportunités et les menaces du macro environnement du marché Tunisien (PSTEL)	105
Tableau 19 : Le degré de l'intensité concurrentielle sur le marché tunisien	107

Liste des annexes

Annexe 01 : L'histoire du papier.

Annexe 02 : Soixante-dix-sept questions pour un diagnostic export : permettant de procéder à une première évaluation des « atouts export » d'une entreprise voulant prospecter sur un marché visé ou désirant accroître ses ventes sur ce marché.

Annexe 03 : Unité de fabrication et transformation papier Ouate.

Annexe 04 : La bobine Ouate à base de vieux papier recyclé.

Annexe 05 : La gamme SOFT (Papier Hygiénique, Papier Essuie tout, Mouchoir à Papier et les serviettes de table.

Annexe 06 : Le stand de Tonic Industrie.

Annexe 07 : Guide d'entretien avec la directrice des approvisionnements et de l'export de Tonic Industrie.

Annexe 08 : Guide d'entretien avec la cliente tunisienne la gérante de « ASMA TRADE ».

Liste des abréviations

ACS : Algeria Chémical Spécialities.

Afnor : Association française de normalisation.

ALGEX : l'Agence Nationales de Promotion du Commerce Extérieur.

BFR : Besoin en Fond de Roulement.

CA : Chiffre d'Affaire.

CAGEX : Compagnie Algérienne d'Assurance et des Exportation.

COPACEL : Confédération française de l'industrie des papiers, cartons et celluloses.

CPE : Le Conseil des Participations de l'Etat.

DA : Dinar Algérien.

DAS : Domaine d'Activité Stratégique.

EPE : Entreprise Publique Economique.

ERP : Entreprise Resource Planning.

FAO : Food and Agriculture Organisation.

FCS : Facteurs Clés de Succès.

FFOM : Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces.

FIA : Foire Internationale d'Alger.

FR : Fond de Roulement.

FSC : Forest Stewardship Council.

GIPEC : Groupe Industriel du Papier et de la Cellulose.

Ha : hectare.

INAPI : Institue National Algérien de la Propriété Industrielle.

INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques.

J.C : jésus Chris.

KDA : kilos dinars.

Kg : kilogramme

Km : kilomètre.

NTIC : Nouvelles Technologie de l'Information et de Communication.

PDG : Président Directeur Général.

PIB : Produit Intérieur Brut.

PME : Petites et Moyennes Entreprises.

PMI : Petite et moyenne industrie.

Sarl : Société à responsabilité limitée.

SPA : Société Par Actions.

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats.

TCAM : Taux de Croissance Annuel Moyen.

TR : Trésorerie.

T/AN : Tonnes par An.

USD : United States Dollars.

Sommaire

Introduction générale.....	2
Chapitre 01 : L'EPE Tonic Industrie et son secteur d'activité.....	6
Section 01 : Le papier et son devenir	7
Section 02 : La structure du marché du papier et carton.....	10
Section 03 : EPE Tonic Industrie et ses démarches exportatrices.....	20
Chapitre 02 : Analyse de l'environnement interne de l'entreprise: Le profil de l'EPE Tonic Industrie.....	37
Section 01 : Notions théoriques sur le diagnostic interne.....	37
Section 02 : Diagnostic interne de l'EPE Tonic Industrie.....	44
Section 03 : Synthèses et suggestions	68
Chapitre 03 : Le diagnostic externe : Analyse de la compétitivité de l'EPE Tonic Industrie sur le marché tunisien.....	78
Section 01 : Notions théoriques sur le diagnostic externe.....	79
Section 02 : Analyse de la compétitivité de l'EPE Tonic Industrie sur le marché tunisien.....	86
Section 03 : Synthèse et recommandations	103
Conclusion générale.....	111

Introduction générale

L'économie d'un pays est tributaire de ses productions et de ses échanges commerciaux.

L'Algérie, un pays très riche en potentiel humain et naturel mais sa balance économique en matière d'exportation reste depuis l'indépendance majoritairement dépendante des hydrocarbures.

Sachant que ces hydrocarbures sont appelés à l'épuisement, il faut donc penser à développer le marché des exportations et trouver de nouveaux créneaux.

Et pour se développer à l'international, toute entreprise doit comme elle le fait sur le marché national identifier ses forces et ses faiblesses pour définir les ressources et les compétences qui lui seront nécessaires sur le marché à l'export ciblé.

L'export se considère comme une vraie alternative d'épanouissement pour les entreprises, il contribue dans le développement et l'équilibre de la balance économique et incarne la réussite de ces mêmes entreprises. Mais cette opération n'est pas des moindres; car avant d'aborder un marché étranger, ou bien même avant de prendre une décision concernant l'export, l'entreprise doit d'abord définir son potentiel stratégique pour cette opération d'exportation ainsi que la qualité de son produit à exporter.

Mesurer ses capacités et compétences, nécessite un **diagnostic export** qui détermine si le couple (produit-pays) présente une opportunité efficace pour l'entreprise.

Ce diagnostic se scinde en deux phases :

Le diagnostic interne, met en évidence les forces et les faiblesses de l'entreprise.

Le diagnostic externe, s'intéresse à l'environnement externe (menaces, opportunités) de l'entreprise. Et la confrontation entre les deux phases permet de planifier le développement international de l'entreprise.

Pour bien effectuer ce diagnostic export nous devons satisfaire toutes les conditions de ce dernier à savoir ; le choix de l'entreprise, la matière à exporter, et le pays objet de cette démarche.

Dans notre étude, l'entreprise ciblée est la société nationale Tonic Industrie, spécialisée dans la production et le recyclage du papier.

Le choix de cette société n'est pas fortuit, car en plus du choix du thème lui-même et qui concerne l'opération d'export (en dehors des hydrocarbures) afin de contribuer à l'amélioration de la balance économique nationale, vient le choix de la matière objet de

l'exportation des produits hygiéniques issus de la Ouate, un choix stratégique par rapport au respect de la nature, la préservation des écosystèmes et surtout la durabilité de ce matériau.

Quant au pays support de notre marché à l'étranger, il s'agit de la Tunisie, un pays proche sur un plan géographique, en plus du partage de plusieurs critères d'ordre historique et culturel. Ajoutons à ces éléments, nous avons aussi les conventions et les accords signés dans le cadre du partenariat algéro-tunisien ainsi des clients potentiels, qui faciliteront plusieurs procédures.

L'exportation des produits hygiéniques de marque SOFT représente une nouvelle alternative écologique vue sa contribution dans des missions environnementales.

Afin de mieux cerner le sujet, nous avons jugé utile d'y mettre une question centrale à savoir :

- **L'entreprise dispose-t-elle des capacités, des ressources et des compétences pour pénétrer un marché étranger ?**

Par but de répondre à cette problématique, nous avons jugé utile d'y mettre les sous-questions suivantes :

- L'entreprise dispose-t-elle de paramètres qui la poussent à s'internationaliser ?
- L'environnement interne de l'entreprise privilège-t-il son internationalisation ?
- L'entreprise est-elle prête à saisir les opportunités, au même temps à faire face aux exigences du marché tunisien ?

Afin de pouvoir donner des réponses à ces questions, nous devons d'abord effectuer le diagnostic export qui pourra nous déterminer les aptitudes de l'EPE Tonic Industrie envers les marchés de l'export et la matière à exporter.

D'une autre manière, nous allons vérifier les hypothèses suivantes :

- l'EPE Tonic Industrie a des capacités et du potentiel pour s'engager dans l'exportation d'un deuxième produit à savoir le SOFT (en dehors des alvéoles).
- l'EPE Tonic Industrie n'est pas encore prête au marché de l'export de ce produit SOFT par manque de matière première, de conformité aux normes internationales..., etc.
- l'EPE Tonic Industrie possède des capacités à l'export du produit SOFT, mais manque de compétences pour s'ouvrir aux marchés tunisien.

Toutes ces questions et hypothèses trouveront support et vérification dans la construction d'une méthodologie de travail bien appropriée. Et à travers les différentes lectures effectuées dans ce contexte, nous avons emprunté l'approche descriptive et analytique basée sur une lecture théorique des ouvrages traitant du diagnostic export et des documents fournis par l'EPE Tonic Industrie. Cette approche se base aussi également sur des outils d'analyse, tels l'analyse SWOT et des entretiens, car bien appropriée à notre diagnostic. L'analyse SWOT consiste en une lecture des informations liées à l'entreprise, faire sortir les faiblesses et les forces de cette dernière pour le diagnostic interne, quant au diagnostic externe la méthode SWOT propose l'analyse des opportunités et des menaces.

Quant aux entretiens effectués auprès des responsables de l'EPE Tonic Industrie et des clients potentiels de l'entreprise, ces derniers donneront plus de crédibilité au **diagnostic export**.

Cette démarche nous a conduits à un plan de travail composé de trois chapitres. Chaque chapitre est formé de deux parties, une dédiée à la théorie et une autre à la pratique, afin de projeter les notions théoriques sur notre cas pratique.

- Le premier chapitre est composé de trois sections, il traite du papier, son histoire et évolution ainsi que sa production, sa consommation et sa commercialisation dans le monde et en Algérie. Comme il présente aussi une lecture de l'entreprise EPE Tonic Industrie concernant ses efforts et stratégie déployée pour son ouverture sur le marché extérieur.
- Le second chapitre est composé de trois sections, destinées aux notions théoriques relatives au diagnostic interne ainsi que son application sur l'entreprise EPE Tonic Industrie (le rapport interne) pour ainsi déduire ses forces et faiblesses et essayer d'apporter des recommandations.
- Le troisième chapitre est aussi composé de trois sections, destinées à l'analyse du rapport externe sur un plan théorique et pratique, pour ainsi déduire les menaces et les opportunités qui vont nous permettre d'élaborer nos recommandations.

Chapitre 01 :
EPE Tonic Industrie et son
secteur d'activité

Chapitre 01 : L'EPE Tonic Industrie et son secteur d'activité

Qui d'entre nous pourrait se passer de ces plaisirs : écrire sur un beau papier, recevoir une lettre et la relire, envelopper un cadeau dans un bel emballage, conserver ses souvenirs intacts dans un carton et utiliser des produits d'hygiène irréprochables ?

Aussi léger ou épais qu'ils puissent apparaître, ces deux matériaux (le papier et le carton) sont de jour en jour omniprésents dans notre vie, ils ont su accompagner les mutations technologiques et sociologiques en innovant et en s'adaptant à la demande des consommateurs et en leur offrant différents usages de ces matériaux.

De nos jours, le terme de cette évolution de ce matériau a su faire de lui un matériau écologique, qui a su répondre aux préoccupations environnementales des utilisateurs. D'ailleurs, le papier consommé chaque année provient en grande partie du recyclage de papier usagé et ce, pour le plus grand bien de notre parc forestier et de l'environnement.

Malgré que certains, estiment que le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication risque d'entraîner la disparition du papier, nous constatons qu'au contraire ; l'apparition de nouvelles technologies a procédé à la création de nouveaux débouchés aux usages du papier tels que ; le développement des papiers intelligents et l'alliance de l'électronique au papier qui reste un axe de recherche très important.

Il est à avoir, que le papier est omniprésent, et que tout laisse à supposer qu'il sera très difficile de le substituer complètement. Et afin de bien cerner ce secteur d'activité dans lequel s'insère notre entreprise, nous allons l'aborder en trois (03) sections :

La première section (introductive) traitera du papier, de son devenir par rapport à toutes les technologies innovantes développées lors des ces dernières décennies et aussi du recyclage du papier et de son rôle dans la préservation de l'environnement.

La seconde section abordera le marché du papier dans le monde ainsi qu'en Algérie, sur les plans de sa (papier) consommation, sa production, sa commercialisation et sa contribution dans le recyclage.

Quant à la dernière section, elle sera destinée au cas de l'EPE Tonic Industrie, ses objectifs, ses missions, ses stratégies déployées envers ce matériau ainsi que son diagnostic export.

Section 01 : Le papier et son devenir

Le papier est une matière composée essentiellement de fibres ou de morceaux de fibres adhérant les uns aux autres. Selon le Larousse¹, le papier représente des feuilles sèches et minces, faites de substances végétales réduites en pâte, pour écrire, imprimer, envelopper...etc.

Toutes ces utilisations en produisent plusieurs types à savoir ; le papier, cartons d'emballage, papiers graphiques, papiers d'hygiène..., etc, qui sont omniprésents dans notre vie quotidienne. Ils sont le support de la transmission des idées, protègent les produits, et contribuent également à l'hygiène de tous. Le papier à un grammage inférieur à 224g et au-dessus de cette valeur il s'agit de carton. Toutes ses caractéristiques du papier et bien tant d'autres ne font que découler de sa longue histoire (Voir annexe 01) et toutes les évolutions auxquelles il était assujetti.

1. L'industrie papetière

Papeterie : désigne une industrie du papier, usine de fabrication du papier, ou même une boutique où sont vendues les fournitures de bureau².

L'industrie papetière désigne l'ensemble des entreprises travaillant dans la fabrication du papier à partir du bois ou plus rarement d'autres fibres (paille de blé, chanvre..) et même des gisements de papiers triés issus des habitants et entreprises, qu'elle transforme en pâte à papier.

2. L'industrie papetière est l'une des 1^{ères} industries du recyclage

Depuis trente ans, l'élévation du niveau de vie a entraîné un doublement des achats de biens manufacturés par les ménages. L'utilisation croissante des ressources naturelles et leur raréfaction, font que le recyclage et le réemploi sont favorisés voire nécessaires, surtout si l'on sache que chaque année, des millions d'hectares de forêts sont abattus pour nous fournir...du papier et que ce dernier est composé de 70 à 95% de matières fibreuses (cellulose...) et de substances auxiliaires telles que la colle³.

⁽¹⁾ Larousse, dictionnaire de français, édition 1997, P301.

⁽²⁾ <http://www.le-dictionnaire.com> consulté le 31/03/2016 à 14 :30.

⁽³⁾ TURLAN, (T) : *les déchets : collecte, traitement, tri, recyclage*, édition, Dunod, 2013, p.147.

De ce fait, le recyclage du papier est la première solution aux problèmes d'augmentation des déchets, et aussi à la réduction des émissions de gaz à effet de serre, comme attesté selon The Green Press Initiative : « *l'industrie du papier représente la troisième source la plus importante de gaz à effet de serre et que si trois fois plus de livres étaient imprimés sur du papier recyclé, les émissions de gaz à effet de serre de cette industrie pourraient être divisées par deux* »¹.

Plus de 50 % des papiers et cartons produits actuellement dans les pays les plus développés (Europe, Japon, Amérique du Nord) sont fabriqués à partir de papiers et cartons recyclés. Cela place l'industrie papetière de ces pays au premier rang du recyclage².

C'est pourquoi il devient essentiel d'utiliser prioritairement du papier recyclé pour nos impressions car ; nous permet en général d'économiser 20 fois moins de bois, 100 fois moins d'eau et 3 fois moins d'énergie pour le fabriquer³. Malgré tous ces avantages, le papier recyclé reste toujours sous-utilisé, et sa commercialisation tributaire de la représentation de l'écologie dans l'opinion publique. La considération de l'écologie se fait généralement par des labels nationaux, régionaux et même internationaux, afin d'encourager la préservation du bois ainsi que la collecte des déchets. Parmi ces labels on cite les plus connus⁴ :

❖ Le label écologique « L'Ange bleu »



Créé en 1977, le label allemand Ange Bleu (Der blaue Engel) est la plus ancienne garantie pour les produits respectueux de l'environnement. Contrôlé par un organisme indépendant, il est considéré comme l'un des écolabels les plus fiables et les plus exigeants. Il concerne tout d'abord le papier lorsqu'il porte son logo, celui-ci est fabriqué à 100 % à partir de fibres recyclées.

❖ NF environnement :



NF environnement est un label français géré par Afnor, pour produits écologiques. Il indique que la production se déroule de façon écologique. Il y a par ailleurs des exigences de

⁽¹⁾ <http://www.planetoscope.com/papier/379-consommation-mondiale-de-papier.html> consulté le 31/03/2016 à 14.55.

⁽²⁾ COSTE (G), *Encyclopædia Universalis, PAPIER*, p.1.

⁽³⁾ <http://www.consoglobe.com/papier-recycle-support-encre-verte-2983-cg> consulté le 31/03/2016 à 16 :12.

⁽⁴⁾ http://www.notre-planete.info/ecologie/eco-citoyen/labels_ecologiques.php consulté le 31/03/2016.

qualité pour les produits. Le label est présent dans une large gamme de groupes de produits (papier, meubles, cartouches d'encre.



❖ Forest Stewardship Council (FSC) :

Le label FSC garantit que le bois utilisé est issu de forêts "gérées durablement". Le but du FSC est de promouvoir une gestion des forêts du globe qui soit responsable sur un plan environnemental, socialement bénéfique et économiquement viable en établissant une série de principes de gestion forestière mondialement reconnue et appliquée.

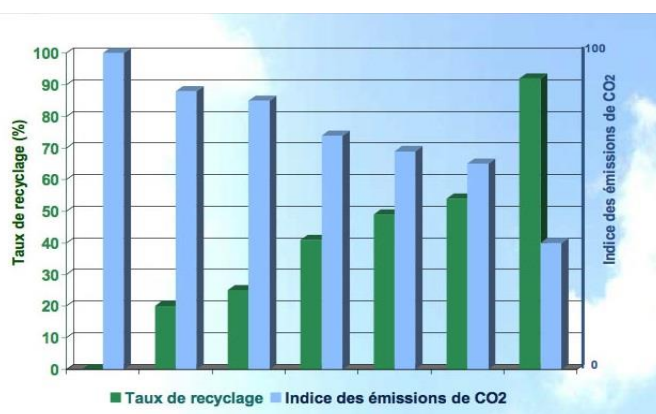


❖ Anneau de Möbius :

Est un triangle constitué de 3 flèches signifie : "ce produit ou cet emballage est recyclable" où "ce produit ou cet emballage contient 65% de matières recyclées". Cette mention "recyclable" est généralement inscrite sur le dos du produit que vous achetez.

Le recyclage final des papiers et cartons s'inscrit dans une démarche environnementale. En réutilisant une matière préalablement fabriquée, permettant ainsi de rejeter moins de CO₂ dans l'atmosphère. Mais aussi et surtout pour valoriser ce type de déchet. Le recyclage d'une tonne de carton permet pourtant d'épargner 2,5 tonnes de bois et d'éviter le rejet de 2,5 tonnes de CO₂¹. Et c'est ce qui le montre la figure ci-dessus :

Figure 01: La relation entre le taux de recyclage et l'émission de CO2



Source : APEAL 2014.

⁽¹⁾ <https://www.paprec.com/fr/comprendre-recyclage-paprec/valorisation-matiere/recyclage-carton> consulté le 31/03/2016 à 22 :14.

Commentaire : On constate qu'il y a une relation de corrélation entre le taux de recyclage et l'émission de CO2. C'est-à-dire ; plus les taux de recyclage sont élevés et plus les émissions de CO2 sont faibles. Et c'est un facteur très important qui encourage les industries à recycler leurs papier et cartons pour réutiliser ses gisements dans leur processus de fabrication. Au lieu d'utiliser les celluloses des arbres qui mènent à la déforestation.

Section 02 : La structure du marché du papier et carton









Etant donné son importance dans la vie quotidienne, le papier nécessite une étude sérieuse concernant sa production, sa commercialisation et aussi ses opérations d'import et d'export. A travers cette section nous essayerons d'apporter des informations sur ce matériau à travers le monde et en Algérie afin de pouvoir construire objectivement notre méthode de travail.

1. Le marché mondial du papier et du carton

L'importance du papier est illustrée dans les différents usages que l'on fait du papier et aussi de la quantité produite, consommée et échangée entre les pays.

1.1.La production mondiale du papier et carton

En 2011, le marché mondial du papier et carton est dominé par 4 grands groupes qui détiennent plus du quart de la production mondiale. Il s'agit de¹ :

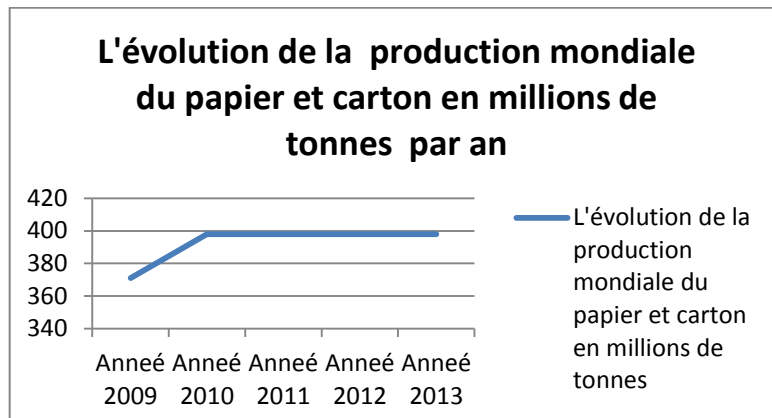
- International Paper Company		(Etat Unis)		12%
- Nippon Paper Group		(Japon)		06%
- Oji Paper Company		(Japon)		06%
- Smurfit Kappa Group		(Irlande)		04%

Ces acteurs sont qualifiés d'internationaux car ils sont leader sur leurs marchés domestiques et qu'ils réalisent une part importante de leur chiffre d'affaires en diversifiant leur présence géographique.

(¹) Conseil National du Commerce Extérieur, *ETUDE SECTORIELLE : EMBALLAGE EN PAPIER*, rapport 2014.

Figure 02 : L'évolution de la production mondiale du papier et carton en (T/AN)

Unité : Tonne

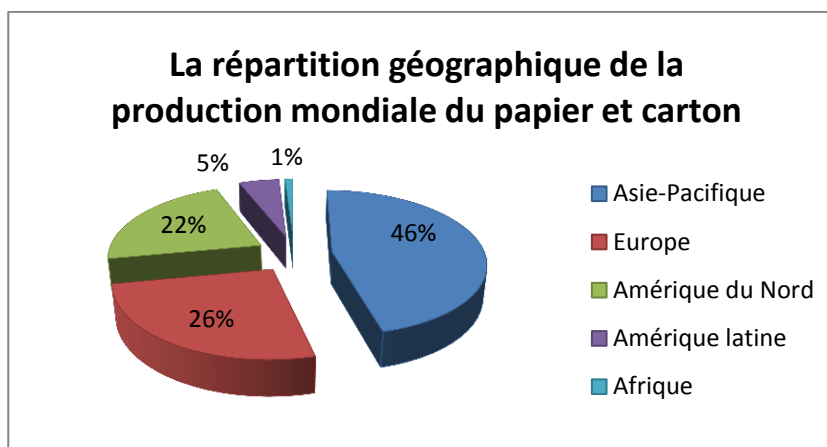


Source : FAO 2013

Commentaire : La production de papier et de carton mondiale a légèrement augmenté au cours de la période de 2009 à 2013, passant de 371 millions de tonnes en 2009 à 398 millions en 2013. Mais cette hausse est intervenue en 2009 et 2010, car la production est restée stable de 2011 à 2013.

1.1.1. Répartition géographique de la production

Figure 03 : La répartition de la production mondiale du papier et carton



Source : FAO 2013

Commentaire : On constate que près de la moitié de la production mondiale du papier et carton est détenue par l'Asie-Pacifique avec un taux de 46%, contrairement à l'Afrique qui ne représente que les 1% de la production mondiale du papier et du carton.

1.1.2. Les principaux producteurs du papier et carton dans le monde

Tableau 01 : Les principaux pays producteurs de papier et carton en 2013

Unité : million de Tonnes

PAYS	Chine	Etats-Unis	Japon	Allemagne	Corée du Sud
Production annuelle de papier et carton en millions de tonnes	105	74	26	22	12

Source : FAO 2013

Commentaire : Les deux plus grands pays producteurs en 2013 sont la Chine (105 millions de tonnes) et les États-Unis (74 millions de tonnes), avec une production représentant 45 % de la production mondiale. Les trois autres grands producteurs sont le Japon (26 millions de tonnes), l'Allemagne (22 millions de tonnes) et la Corée du Sud (12 millions de tonnes), ce qui représentait 15 % de la production mondiale.

1.2.La consommation du papier et carton dans le monde

Au plan mondial, la demande de papier et carton connaît une évolution ascendante dans certains pays alors que d'autres pays régressent au cours de ces dernières années comme le montre le tableau suivant :

Tableau 02 : La consommation de papier et carton par habitant

Unité : kg

Consommation de papiers et cartons par habitant

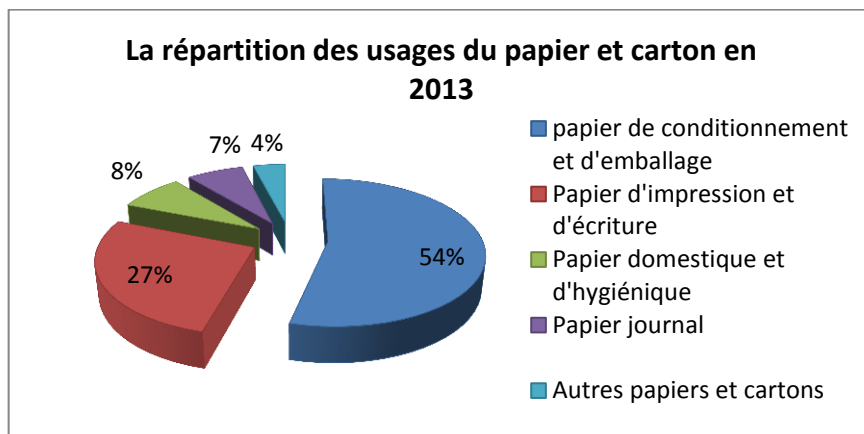
en kilogrammes	2003	2013	Rang 2013
Belgique	318	313	1
Autriche	249	259	2
Allemagne	231	241	3
Etats-Unis	288	227	4
Japon	245	215	5
Finlande	330	213	6
Emirats Arabes Unis	104	212	7
Suède	253	198	8
République de Corée	171	195	9
Danemark	241	192	10
Pays-Bas	203	185	11
Nouvelle-Zélande	189	183	12
Slovenia	146	176	13
Taiwan	208	172	14
Canada	231	169	15
Suisse	209	163	16
Italie	193	157	17
Royaume-Uni	201	154	18
Australie	177	151	19
République Tchèque	113	141	20
France	170	136	21

Source : COPACEL – INSEE 2013

Commentaire : Ce sont notamment la Belgique, avec 344,9kg par habitant / an et la Finlande, avec 341,7kg par habitant / an qui consomment le plus de papier et carton dans le monde en 2013. En outre, Les papiers à usages graphiques et les papiers d'emballage représentent environ 90% de la consommation en 2014.

➤ *Répartition des usages du papier et carton*

Figure 04 : La répartition des usages du papier et carton

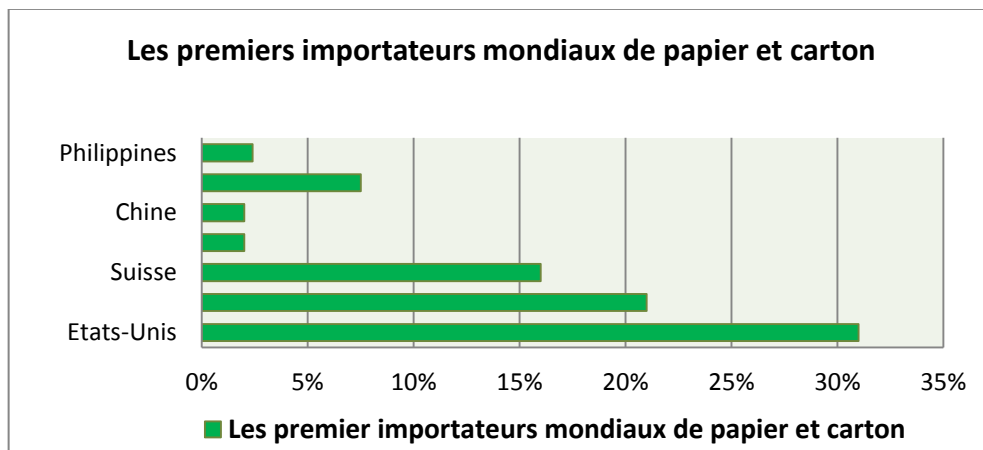


Source : FAO 2013

Commentaire : En 2013, le papier de conditionnement et d'emballage représentent plus de la moitié de toute la production (216 millions de tonnes, soit 54 %), le papier d'impression et d'écriture 27 % (105 millions de tonnes), suivi par le papier domestique et hygiénique (08 %), le papier journal (07 %) et autres papiers et cartons.

1.3. Les premiers importateurs mondiaux de papier et carton

Figure 05 : Les premiers importateurs mondiaux de papier et carton



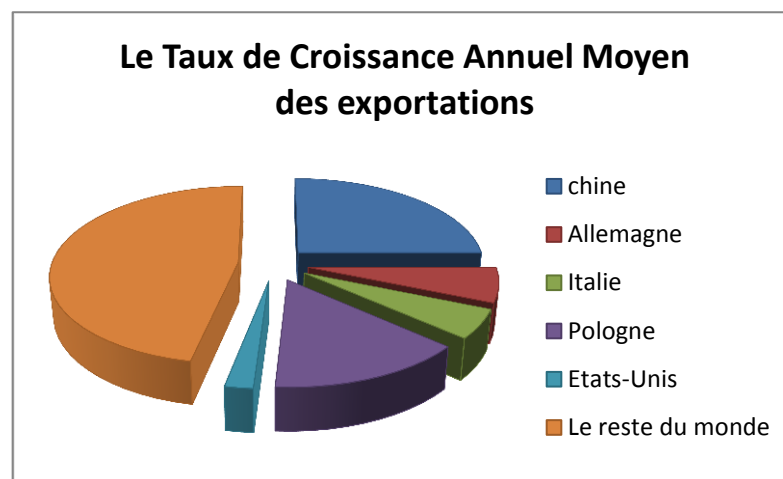
Source : FAO 2013

Commentaire : S'agissant de la pâte à papier et carton et de produits cellulosique les premiers importateurs mondiaux, sont les Etats-Unis. Les entreprises américaines opérant dans le secteur du papier et carton détiennent 31% des importations globales effectuées par les 10 plus gros utilisateurs, suivis par l'Allemagne qui en réalise 21%.

Les autres gros importateurs viennent loin derrière avec des parts nettement inférieures puisque celles-ci se situent entre un peu plus de 16% pour la Suisse et 02% pour la Hongrie et les Pays-Bas. De leur côté la Chine, et dans une moindre mesure la France l'Espagne et les Philippines ne disposent que de presque 07,5% et 02,4% du total des importations des 10 premiers mondiaux.

1.4. Les principaux pays exportateurs du papier et carton dans le monde

Figure 06: Le taux de croissance annuel moyen des exportations



Source : Source : Trade Map 2012

Commentaire : Quant aux principaux exportateurs mondiaux du papier et du carton, on constate que la Chine a connu une augmentation considérable durant la période de 2003 à 2012 et qui s'élève à (24,6%). vient ensuite l'Allemagne avec un Taux de Croissance Annuel Moyen (TCAM) de (6,5%) et l'Italie avec un TCAM de (5,9%) suivie de la Pologne avec un TCAM de (14,9%) et enfin les Etats-Unis avec un TCAM de (2,9%) des exportations du papier et du carton à travers le monde.

1.5. Le recyclage du papier et carton dans le monde

Tableau 03 : Le taux de récupération de papier consommé en 2013

Régions	Le taux de récupération de papier consommé en 2013
Amérique du Nord et l'Europe	62 %
Asie Pacifique	51%

Source : FAO 2013

Commentaire : La quantité de papier consommé qui est collecté pour être réutilisé dans l'industrie des pâtes et papiers est restée à peu près la même. L'Amérique du Nord et l'Europe ont en 2013 le taux de récupération plus élevé (tous deux 62 % en 2013), suivies de la région Asie-Pacifique (51 %).

À noter : les Américains sont les mauvais élèves du recyclage du papier ; ils font couper chaque semaine 500 000 arbres, simplement pour produire les journaux du dimanche¹.

2. Le marché Algérien du papier et carton

L'industrie du papier en Algérie a enregistré une crise structurelle et une baisse dans la valeur du marché. Selon des statistiques officielles, les taux de productivité ont également baissé.

L'industrie du papier et carton, dans le secteur public a enregistré un taux de croissance faible, estimé à moins de 11% en 2008. Ce taux est considéré parmi les plus bas enregistrés par le secteur industriel public. Ce recul trouve son origine dans l'ancienneté de cette industrie. Elle est apparue pour la première fois en Algérie, en 1896².

Parmi les facteurs qui ont également engendré cette contreperformance, l'on note :

- le manque de matières premières. L'Algérie est un pays dépendant de l'étranger en la matière.
- le faible taux de productivité dans la plupart des unités.

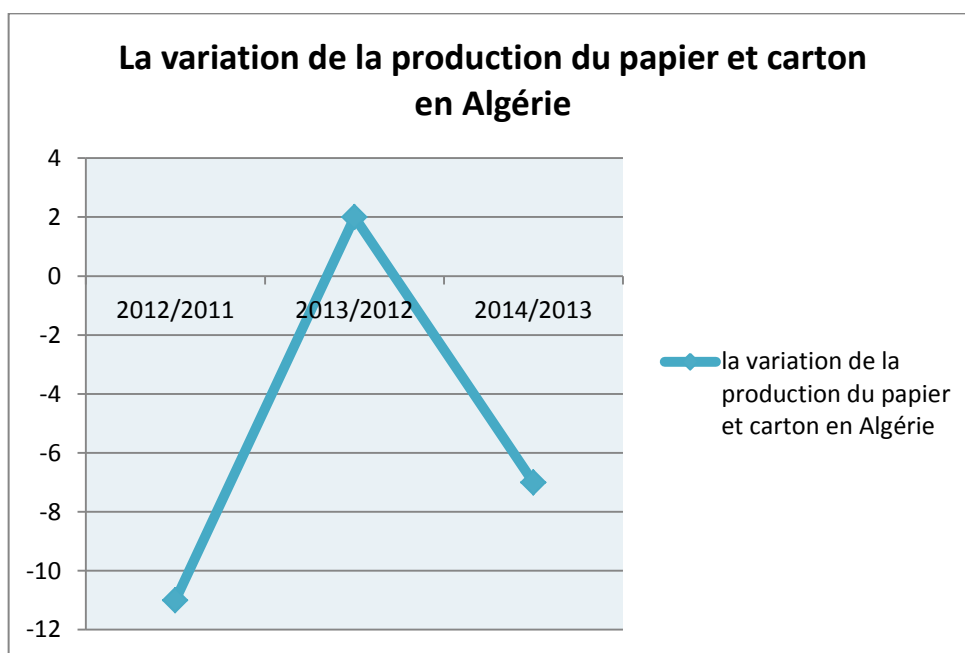
⁽¹⁾ <https://recyclage.ooreka.fr/comprendre/recyclage-papier> consulté le 22/04/2016 à 15 :00.

⁽²⁾ <http://www.liberte-algerie.com/actualite/faiblesse-de-la-production-et-hausse-des-importations-74234/pprint/1> consulté le 22/04/2016 à 15 :47.

- Des lacunes dans le domaine de la gestion et des réseaux de distribution persistent encore.
- L'augmentation de volume des importations du papier et du carton.
- La baisse de la production du papier en Algérie est due en outre à la faible industrie de recyclage, la vétusté des moyens de production.

2.1.La production du papier et carton en Algérie

Figure 07 : La variation de la production du papier et carton en Algérie



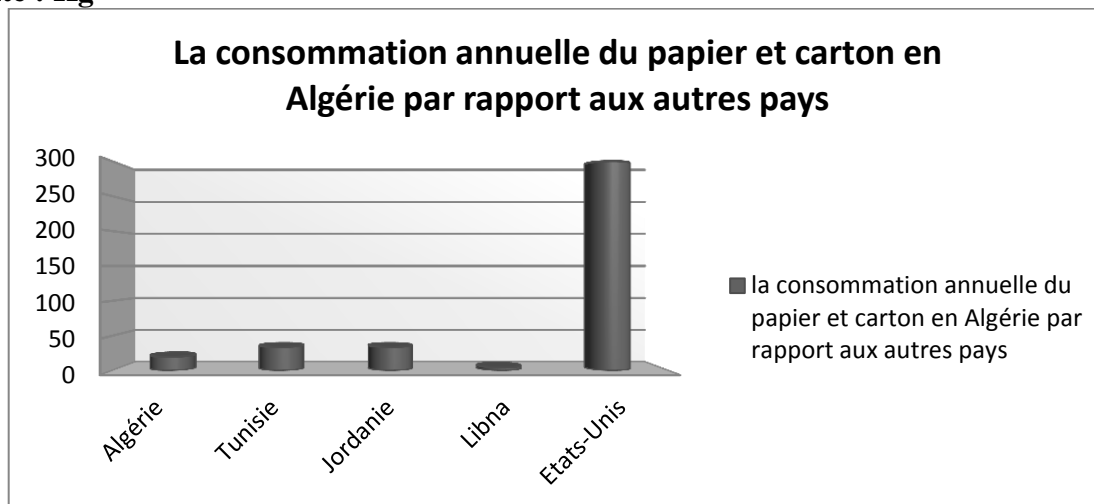
Source : ONS 2014

Commentaire : Après un redressement de la production observé en 2013 (+1,9%), les Industries des bois et papier renouent de nouveau avec la baisse en inscrivant une variation de -7,0% en 2014 avec une chute remarquable de 22,8% au troisième trimestre.

2.2. La consommation du papier et carton en Algérie

Figure 08 : La consommation annuelle du papier et carton en Algérie par rapport aux autres pays

Unité : Kg



Source : ONS 2014

Commentaire : L'individu algérien consomme annuellement près de 20 kg de papier, contre 34 kg en Tunisie, 70 en Jordanie, 70 au Liban et 300 kg aux Etats-Unis.

Compte tenu de ces quantités consommées de papier et de carton, il faut œuvrer à la récupération de ce type précieux de déchets pour ainsi réduire leur volume d'importation d'une part et les exploiter dans l'industrie d'autre part.

2.3. Les importations du papier et carton en Algérie

La demande nationale est estimée à 500 000 tonnes pour le papier et le carton¹.

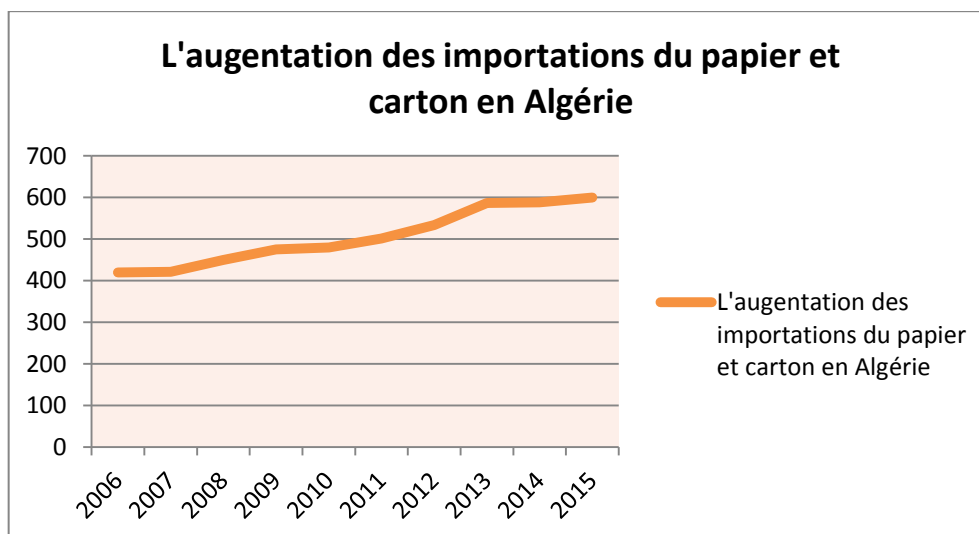
A noter qu'en 2013, selon Mme Dalila Boudjemaâ, ministre de l'Aménagement du territoire et de l'Environnement « *La consommation de papier en Algérie a atteint l'effroyable : 572.000 tonnes dont 520.000 tonnes importé* »²

L'Algérie importe, aujourd'hui, environ 600 000 tonnes de papier. C'est une facture de l'ordre de 600 millions de dollars, ce qui classe l'Algérie au 4^e ou 5^e rang dans les importations du pays¹.

⁽¹⁾ Ben Mohamed, (A) : *Importation des produits et d'équipements d'emballage*, in revue L'éco n°113 / du 1er au 15 juin 2015, p.33.

⁽²⁾ DJILLALI, (T) : *De grands projets pour l'environnement*, in la nouvelle république, janvier, 2015.

Figure 09 : L'augmentation des importations du papier et carton en Algérie



Source : ONS 2014

Commentaire : Les importations en papier et en carton ont augmenté ces dix dernières années, de 420 millions de dollars à 600 millions de dollars par an. Une valeur qui reflète la faiblesse de l'industrie du papier en Algérie et les problèmes auxquels elle fait face.

2.4. Les exportations du papier et du carton en Algérie

Les exportations hors hydrocarbures restent marginales, 2 à 3 % du total des exportations algérienne, même si on note une progression d'année en année².

2.5. La quantité des déchets recyclés en Algérie

Une agression quotidienne des citoyens par les ordures et les décharges sauvages défigurant les sites et les paysages urbains et provoquant l'enlaidissement des espaces naturel et du cadre de vie.

En 2013, Le volume des déchets est estimé en Algérie à 14 millions de tonnes par an, dont 60% sont recyclables, alors que 6 % seulement sont recyclés ce qui induit une perte de près de 300 millions d'euros par an, en raison du non recyclage des déchets. Jusqu'au 2015, l'Algérie cherche à introduire et développer le concept du recyclage chez les entreprises ainsi que le peuple algérien et cela par la sensibilisation et la mise en place de plusieurs communications³:

- les dispositifs de prise en charge des déchets en Algérie.

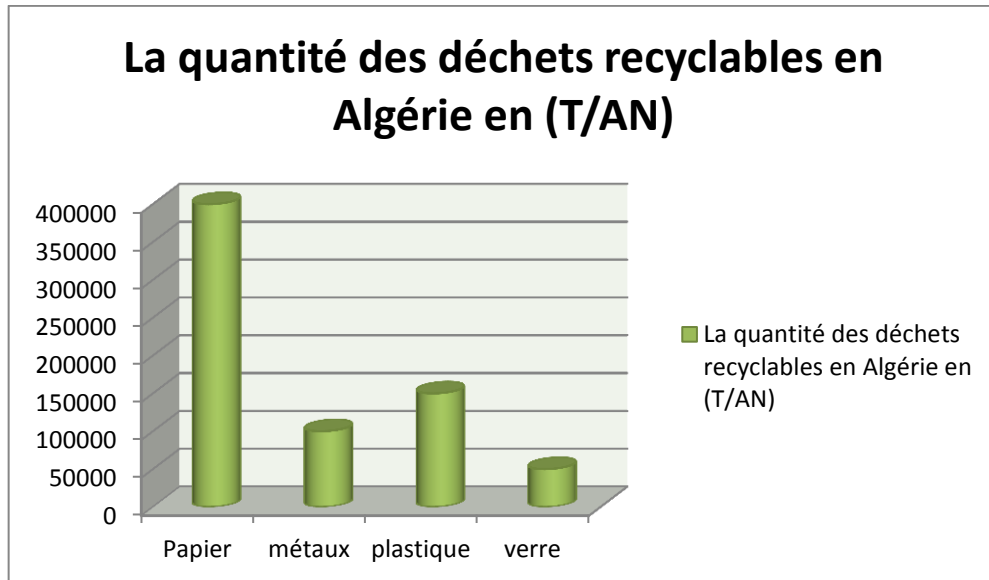
⁽¹⁾ Allouche, (N) : *L'Algérie importe pour 600 millions de dollars de papier* in revue L'éco n°113 / du 1er au 15 juin 2015, p.45.

⁽²⁾ Ministère du Commerce Algérie / Direction de la Promotion des Exportations Convention France Maghreb, Paris les 5 et 6 février 2008, p.4.

⁽³⁾ <http://portail.cder.dz/spip.php?article3834> consulté le 22/04/2016 à 15 :59.

- la stratégie nationale de gestion des déchets.
- installer des usines de tri des déchets en Algérie pour la récupération du carton pour leurs réutilisations dans l'industrie.

Figure 10 : La quantité des déchets recyclables en Algérie par an
Unité : Tonne



Source : MATE- PNAE, 2010

Commentaire : On s'aperçoit alors que les déchets recyclables en Algérie, se composent essentiellement du papier qui représente 400.000 tonnes des déchets, ensuite le plastique avec 150.000 tonnes, et enfin les métaux et le verre qui représentent successivement 100.000 et 50.000 tonnes des déchets recyclables algériens.

En partant de la récupération, le recyclage de vieux papiers et du carton en Algérie, et pour répondre au défi du développement durable et de l'éco-citoyenneté, trois partenaires : **l'EPE Tonic Industrie**, HENKEL Algérie, et la chambre Algéro-Allemagne de Commerce et d'industrie (AHK Algérie) ont conçu un projet de collecte des déchets carton auprès des points de vente et distributeurs. Qui a été lancé le 08 décembre 2013.

Ce projet intitulé JEMECO -issu de la contraction « j'aime l'écologie »- et initié sous le slogan « Et si on essayait l'Eco-logique » qui a pour objectif de faire conscience aux entités commerciales des problématiques environnementales et de leurs intégration dans le fonctionnement de ces entités¹.

⁽¹⁾ Le Quotidien d'Oran, 05/12/2013, p.23.

Tonic Industrie et l'un des premiers investisseurs à avoir abordé ce secteur, en investissant des sommes colossales dans l'équipement moderne pour réussir le pari du coût à la clé, un plan de développement étalé jusqu'à 2017 et comportant un volet partenariat avec les étrangers.

Section 03 : EPE Tonic Industrie et ses démarches exportatrices

La récupération de fibres recyclées est un axe stratégique au niveau de l'entreprise Tonic Industrie, de son Groupe ACS-Spa (Algeria Chimical Spécialities), et des filiales de ce dernier telle que GIPEC et Papyrec. Elle représente sur le plan macroéconomique un triple intérêt : (Marchand, Ecologique, Citoyen).

Cette opération de recyclage, permet une inscription dans la durabilité et la préservation des ressources naturelles aux générations futures, et peu par la même contribuer dans la sensibilisation et le changement du mode de faire.

1. Historique de l'entreprise¹

Tonic Emballage (l'actuelle Tonic Industrie) à été crée en 1985 par le jeune entrepreneur, Monsieur DJERRAR Abdeghani, PDG de la société jusqu'à 2005, ambitionné de doter le pays du plus grand complexe papetier jamais construit sur le continent. Ses premières activités ont été : la commercialisation du papier et la récupération des déchets (l'Algérie en rejette quelque 350 000 tonnes par an).

- ✓ Le passage à l'industrie de l'emballage a connue son premier baptême vers 1988 à la faveur de l'acquisition d'une première station de tri de déchets.
- ✓ La transformation du papier en produits d'emballages a connu sa vitesse de croisière à l'aube de la nouvelle décennie 1990.
- ✓ En 1998, Tonic a opté pour la multiplication des investissements orientés essentiellement vers la production du carton ondulé.
- ✓ Les années 2000 seront particulièrement déterminantes pour le devenir de l'entreprise qui prend désormais un envoi irréversible. Tonic s'équipe en outils de production de la dernière génération.

(¹) Direction des ressources humaine de Tonic Industrie.

- ✓ En 2004, Tonic a investi avec succès le marché de l'exportation, l'investissement s'avère payant. Tonic assure près de 60% du marché de l'emballage en Algérie et exporte à l'étranger.
- ✓ En 2005, Tonic emploie plus de 3500 salariés, et affiche une capacité de production de 300 000 tonnes par an de produits finis et réalise un chiffre de 36 millions d'euros.

Mais très vite les déconvenues s'amoncellent, anomalies dans la gestion, incapacité à rembourser les emprunts, accumulation des dettes, le mastodonte plonge et Tonic périclité.

- ✓ En Juin 2009, le tribunal de commerce de Blida a prononcé sa mise en faillite, ouvrant la voie à une possible nationalisation.
- ✓ En Avril 2011 l'entreprise est devenue une entreprise étatique sous le nom de l'EPE Tonic Industrie SPA,

2. Présentation de l'entreprise¹

Tonic Industrie qui relève du secteur public, est une entreprise relativement neuve puisqu'elle n'a que quatre ans d'existence, et qui est née de la fusion absorption des ex- Sarl de Tonic Emballage rachetées par le Trésor public en 2011.

Aujourd'hui, Tonic Industrie est une entreprise publique économique avec un capital de 30 milliards de dinars et contribue grandement au développement de l'économie nationale et à la création des richesses et emplois grâce à la diversification de fabrication du papier et emballage. L'entreprise dispose de capacité théorique installée en un équipement performant important :

- 100.000 T de traitement de vieux papiers.
- 28.000 T de papier Ouate.
- 140.000 T de papier pour Ondulé.
- Plus de 150.000 T dans le domaine de transformation (caisses, boîtes, gobelets, rames, ramettes...etc.).

Le taux d'utilisation de ce potentiel de production varie de 20 à 65% selon les domaines d'activités. Il s'agit pour l'entreprise d'une part de recouvrir l'ensemble de ses capacités par des opérations multiformes d'amélioration de l'exploitation, de mise en place une

(¹) Ibid.

manutention efficace couplée à la formation de ses agents d'impulser d'autre part une démarche commerciale et marketing à l'effet de développer sa gamme de produits, de récupérer son portefeuille clients, d'augmenter le volume d'affaires et d'exporter vers l'étranger.

L'EPE Tonic Industrie est érigée sur 2 sites limitrophes dans la Wilaya de Tipaza, l'un à Bou-Ismaïl (12.2ha) et l'autre à Chaïba (24ha), à 40 km du port d'Alger, à 50km de l'aéroport international d'Alger et à 03 km de l'autoroute est-ouest.

• **Le site de Bou Ismaïl** : n'est pas clôturé, situé à la zone de Bou Ismaïl, couvre une superficie de 12.2 hectares. Dans cette zone se trouvent les structures administratives et techniques telle que :

- ✓ la Direction Générale ;
- ✓ la Direction des ressources humaines ;
- ✓ la Direction Commerciale & Marketing ;
- ✓ la Direction des Finances et Comptabilité
- ✓ la Direction des Approvisionnements ;
- ✓ La Structure Export (sous tutelle de la Direction Générale) ;
- ✓ La Direction Informatique ;
- ✓ La Direction du Contrôle de Gestion ;
- ✓ La Direction de Développement et Etude ;
- ✓ La Direction Technique ;
- ✓ Le magasin central ;
- ✓ la Direction d'hygiène et Sécurité ...

Ces ateliers et bureaux sont situés de part et d'autres, par des voie d'accès à la zone industrielle, occasionnant ainsi des gênes à la production et des surcoûts importants pour assurer la sécurité.

• **Le site de Chaïba** : d'une superficie de 24.6 hectares situés dans la zone de Chaïba à environ de 5Km du 1er site. Sur ce terrain clôturé et sécurisé sont implantées :

- ✓ L'unité de récupération et de tri de déchets de papier ;
- ✓ La Direction Centrale de Production ;
- ✓ L'unité de fabrication de papier ouate (papier tissu) ;
- ✓ L'unité de fabrication papier liner ;

- ✓ L'unité de transformation de papier tissu ;
- ✓ L'unité logistique;
- ✓ Le parc sous douane (sous la tutelle des Approvisionnements);
- ✓ Les réservoirs d'eau ;
- ✓ La station d'épuration des eaux ;
- ✓ Un poste de pompier.

Il faut signaler que les différents ateliers ne sont pas disposés d'une chaîne continue de production. Le produit semi-finis est transporté d'une unité à une autre, par des chariotes ou par des camions en fonction de la distance entre deux unités de production.

3. Domaine d'activité de l'entreprise¹

Tonic Industrie couvre plusieurs domaines d'activités dans le domaine tels que :

3.1. Récupération et transformation du vieux papier

Premier maillon de production, la récupération et transformation du vieux papier et carton, « TONIC INDUSTRIE » excelle dans ce domaine d'activité à la forte valeur ajoutée, et ce pour produire les matières (en bobines) requises pour la fabrication du papier ondulé et du papier tissu.

3.2. La production

- Fabrication de papiers ouate (tissu).
- Fabrication de papiers pour carton ondulé (liner).
- Fabrication de cellulose moulée (Alvéoles).

3.3. La transformation

- Fabrication de caisses en carton ondulé
- Fabrication de sacs de petite et moyenne contenance standards et personnalisés
- Fabrication de mandrins en carton gris -gris
- Fabrication de boîtes en carton compact (emballage pour pâtisserie, fromage, étuis pharmaceutiques, pochettes à CD etc.)
- Fabrication de gobelets (Pour café et autres boissons).
- Fabrication de pots en plastique
- Fabrication d'enveloppes et de rames et de ramettes en papier

(¹) Ibid.

- Fabrication d'emballage souple de conditionnement de produits alimentaires
- Transformation papier tissu (serviettes en papier, papier Hygiénique....).

3.4. Impression et arts graphiques

- Conception de maquettes graphiques pour les emballages.
- Impression OFFSET jusqu'à 6 couleurs (OFFSET classique ou numérique pour l'édition et pour l'emballage en tous genres).
- Impression et héliogravure et flexographie sur tous supports : étiquettes, emballages, souple en plastique sacherie, gobelets.
- Impression sur carton ondulé.
- Impression numérique en grand formats sur bâches, habillage de véhicules, support publicitaires et autocollants pour l'affichage interne et externe.

3.5. Transport et manutention

Elle intervient également dans la prestation de service transport, moyens de lavage, terrassement car l'entreprise dispose d'un parc relativement important, ainsi d'une importante flotte de véhicule pour la logistique et de divers engins de manutention, de levage.

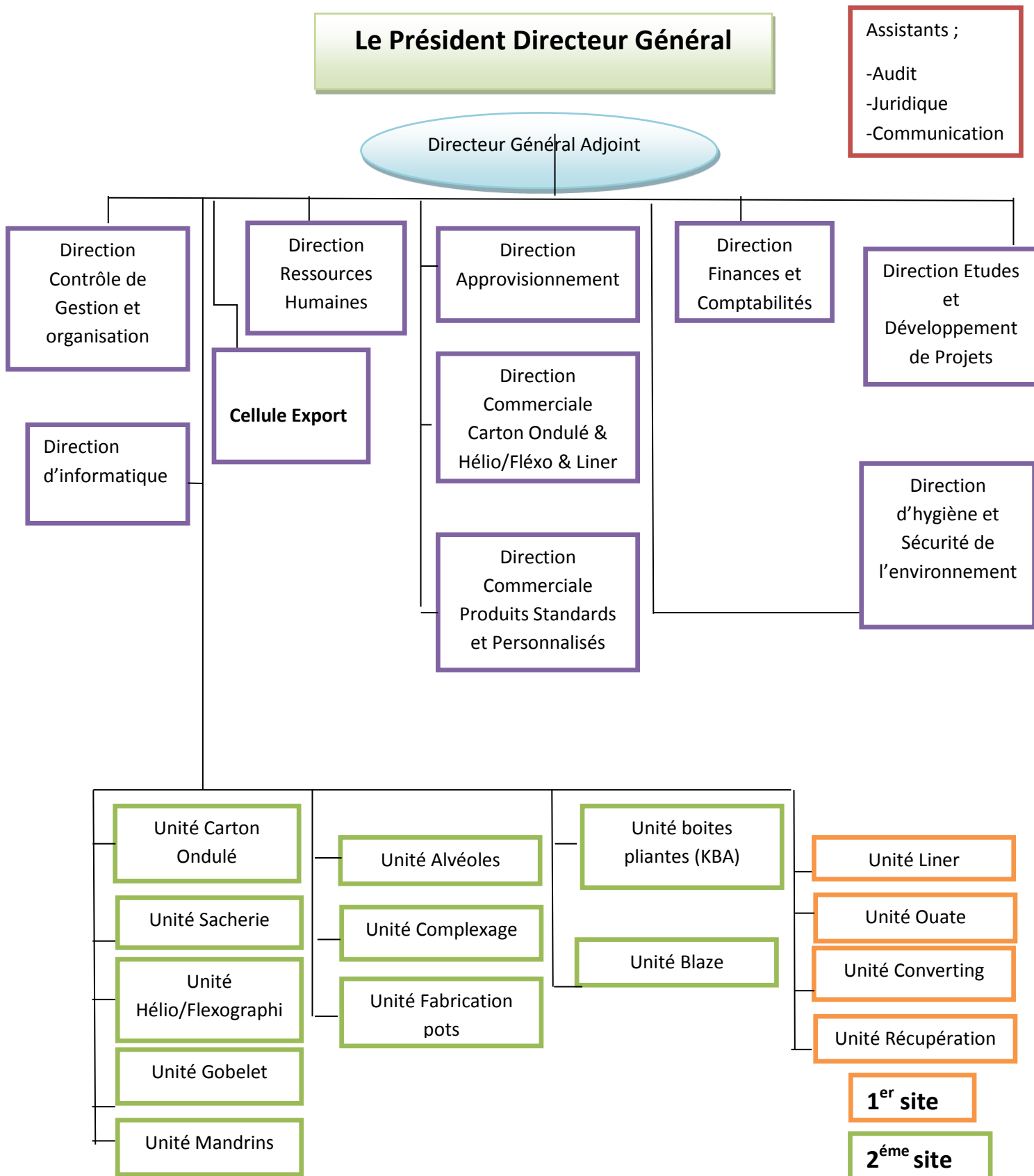
Les domaines d'activités stratégiques de Tonic sont nombreux et ce qui ambitionne de se repositionner en leader sur le marché de l'emballage un tant soit peu le programme d'action soutenu par l'entreprise et les pouvoirs publics se concrétisent.

4. Organigramme de Tonic Industrie

La figure ci-dessous représente l'organigramme de Tonic Industrie¹.

(¹) Ibid.

Figure 11 : L'organigramme de Tonic Industrie



Source : Direction des ressources humaine de Tonic Industrie.

4.1. Les missions des différentes directions¹

➤ Direction générale

Comme toute autre Direction, elle fait partie du système de décision, elle a pour mission : (D'assurer la pérennité de l'entreprise, de concevoir et conduire la politique générale à court, moyen et long terme, de mettre à la disposition des autres directions tous les moyens pour le bon fonctionnement de leurs activités).

➤ Direction exploitation

Ses missions consistent à (Diriger et coordonner les activités de production et développement technique de l'entreprise, optimiser le rapport (délais-qualité)/coût de fabrication des produits, Suivre l'évolution technologique des équipements et des processus de fabrication).

➤ Direction étude et développement

C'est la direction qui étudie : (tous les projets de l'entreprise, veille le suivi de plan de développement de l'entreprise et son exécution et suit les maintenances des machines et la réalisation des petites travaux d'aménagements).

➤ Direction approvisionnement

Elle a pour tâche de : (Assurer en continue la couverture des besoins en approvisionnement de l'entreprise (matières premières, matériel et équipement, pièces de rechange ...), proposer la politique d'achat de l'entreprise et assurer sa mise en œuvre, veiller à la fiabilité des sources d'approvisionnement sur le plan des délais, de la qualité, des quantités et des prix).

➤ Direction management qualité

Elle a pour mission : (Assurer l'application du système qualité intégré et conduire les audits internes, garantir la politique qualité et animer la démarche de management qualité au sein de l'organisme).

➤ Direction contrôle de gestion et organisation

Elle a pour tâche de : (Projeter, pour chaque, étape le développement de l'entreprise et contrôler l'activité pour prévenir les déséquilibres, Diriger l'élaboration des systèmes et

(¹) Ibid.

procédures de gestion et veiller à leur mise en œuvre une fois adoptés (pour les systèmes) et validées (pour les procédures).

➤ **Direction informatique**

Ses missions sont : (Participer à la mise en forme et à l'actualisation du schéma directeur informatique des systèmes d'information, établir le calendrier de mise en œuvre des applications informatiques ; l'actualiser en fonction des applications nouvelles en respectant les contraintes légales).

➤ **Direction commerciale**

Elle a pour missions de : (Assurer la promotion de l'image de la société sur le marché, Participer aux choix des axes de développement et de stratégie commerciale de l'entreprise concernant notamment les activités, les produits et les marchés, proposer de nouveaux produits ou l'adaptation d'anciens en fonction des besoins reconnus du marché et des tendances).

➤ **Direction finance et comptabilité**

Elle veille à l'exécution du contrôle budgétaire, analyse les écarts, assurer la gestion financière des contrats et fait respecter les clauses et les délais de la réglementation et à la protection de l'entreprise sur le plan juridique).

➤ **Direction ressources humaines**

Elle veille respect de la discipline du personnel pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Ainsi qu'au respect des programmes de recrutement et de formation conformément à l'organigramme de Tonic.

➤ **Directions hygiène sécurité et environnement**

Elle existé au sein de l'entreprise pour protéger les employés et les propriétés. Elle a pour tâche de : (Encourager une culture de protection et de sauvegarder du patrimoine et des personnels, veiller à la formation permanente du personnel en matière d'hygiène et de prévention des risques industriels et professionnels).

➤ **Cellule export**

Dans le but de développer les ventes de produits déstockés via notre cellule export, nos principales missions de développement commercial export sont les suivantes :

- Identifier les attentes des clients et les opportunités de nouveaux marchés

- Prospector, par téléphone, de nouveaux clients afin de développer le portefeuille de la société en Allemagne
- Préparer et négocier les offres commerciales (prix, quantité, délai, transport ...).

4.2. Les unités de productions et de services de Tonic Industrie¹

L'entreprise est principalement spécialisée dans, la fabrication, la transformation et la vente de papiers et accessoirement dans la location externe des moyens matériels de transport et de levage. Ce potentiel de « TONIC Industrie » est organisé en 11 unités de fabrication, de transformation et d'impression sur papier et carton et de logistique.

- **Unité Récupération :** Cette unité est chargée de récupérer des déchets de papier et cartons destinés aux unités de fabrication. Parmi eux, on peut citer le papier blanc, le papier journal, le carton, la cartonnette, le papier kraft, le papier d'archive, les confettis, les livres etc. Dispose d'une capacité d'approvisionnement de 60 000 T/an.
- **Unité Alvéoles :** Cette unité qui produit à partir du déchet de papier journal des plateaux d'alvéoles pour les œufs. Dispose d'une capacité de production de 10 000 T/an.³⁻
- **Unité Liner :** d'une capacité théorique de 140.000 tonnes, l'unité Liner fabrique à partir de déchet de papier carton, cartonnette et kraft du papier liner de différentes catégories tels que papier pour ondulé, papier cannelure (fluting), papier couverture (test liner), papier d'emballage et le papier gris pour fabrication de mandrins.
- **Unité Ouate :** Cette unité fabrique à partir du déchet de papier blanc, des bobines de papier ouates ou papier tissu destiné principalement aux unités de transformation. Sa capacité de production est de 28 000 T/an.
- **Unité Mandrins :** Cette unité transforme le papier liner en tubes en carton appelés mandrins de diamètre variant de 30 mm à 273 mm. La capacité de production est de 2 600 T/an.
- **Unité Caisses en carton ondulé :** Cette unité produit à partir du papier liner des caisses en carton de différentes dimensions destinées à l'emballage des produits industriels et alimentaires tels frigidaire, cuisinières, climatiseurs et des caisses pour l'emballage de produits laitiers (yaourt, fromage etc..). Sa capacité de production est de 90 000 T/an.

(¹) Ibid.

- **Unité Boîtes pliantes (KBA) :** Unité d'impression et de transformation de carton compact. Elle fabrique des produits standards tels que les boîtes de fromage, pizza, gâteaux, pâtisserie, barquettes de frites, assiettes, blocs note, cahiers scolaires etc. Elle fabrique aussi des produits personnalisés tels les étuis, assiettes alimentaires personnalisées, étiquettes, notices pharmaceutiques, pochette à CD, revues, calendriers à spirale etc. Cette unité dispose d'une capacité de production de 13 000 T/an.
- **Unité Sacherie :** Cette unité produit des sacs de petite et de moyenne contenance de formes et dimensions multiples tels sacs standards pour les croissants, poulets rôtis, zlabias, sandwiches, à pain, pharmacie, sacs shopping et autres sacs pour l'industrie agroalimentaire. La capacité de production est de 8 000 T/an.
- **Unité Convertig :** Cette unité transforme le papier tissu en rouleaux de papier hygiénique, en papier essuie-tout, en serviettes de tables et en papier mouchoir. Ces produits peuvent être personnalisés ou standards. Cette unité dispose d'une capacité de production de 13 000 T/an.
- **Unité Gobelets :** Cette unité produit des gobelets à café, à boisson, à glaces et réalise des prestations d'habillage des pots en plastique. La capacité de production est de 1 300 T/an.
- **Unité Pots :** Cette unité produit des pots en plastique avec couvercles de différentes capacités (0.5 kg, 0.55 kg et 1kg). La capacité de production est de 9 000 000 u/an.
- **Unité Complexage :** Cette unité produit des rames de papier, des enveloppes, du papier nappe et assure la prestation de complexage pour la fabrication des gobelets etc. Sa capacité de production est de 12 000 T/an.
- **Unité Hélio / Flexographie :** Cette unité produit différents types d'emballage souple à base de papier et film en plastique des produits alimentaires tels tablettes de chocolat, cornets de glace, gaufrettes, biscuits etc. Sa capacité de production est de 8 000 T/an.
- **Unité Blaze :** Spécialisée dans l'impression numérique grand format sur tout type de support (habillage de véhicules, supports publicitaires). Sa capacité de production est de 250000 m²/an.

5. Les objectifs et le plan de développement de Tonic Industrie

L'entreprise Tonic Industrie a détecté ses difficultés afin de mettre en place un plan de son développement qui est de :

- mettre en place et à niveau tous les processus de direction et de gestion et de relever le top management et middle management.
- Implanter une culture d'entreprise et amener tous le personnel à l'obligation de résultats et à apporter leur dû à la communication.
- Rattraper le retard connu par le secteur en termes d'investissement et de maîtrise technologique.
- Régler les retards qui sont dus également au manque des forêts industrielles et à la ratification de l'alfa, de la paille et de la ressource hydrique.
- Au-delà des actions internes, il y a tout un programme d'investissement de mise à niveau.
- Réduire les importations, et cela par la réalisation d'un projet en moyen terme, pour la production du carton compacte qui est totalement importé par l'Algérie et pour lequel l'entreprise a eu l'accord du principe du CPE depuis 2012. Comme il a déclaré le PDG de l'entreprise : « *Nous avons élaboré l'ensemble des études technico-économiques. Nous attendons maintenant sa validation au niveau des banques afin de concrétiser ce projet qui est d'une forte valeur ajoutée et qui va permettre éventuellement de réduire la facture des importations* »¹.
- La réalisation d'une station d'épuration des eaux usées, outre les projets que Tonic Industrie va développer avec ses futurs partenaires.

Donc, on constate que le développement projeter est basé sur l'utilisation de la fibre recyclée (vieux papier) ainsi que la mise en place des démarches intensives telles que la recherche des partenaires : (public, privé, national, international), la recherche d'appropriation de la technologie, de savoir-faire et de marchés à l'exportation. Comme il avait déclaré le PDG de la Tonic Industrie monsieur Mustapha Merzouk : « *Notre stratégie est de couvrir, d'ici 2016, la totalité de nos capacités et de nous positionner en tant que leader, sur le marché national en matière d'emballage et de produits sanitaire et domestique. En même temps, nous avons l'ambition d'aller sur des marchés extérieurs à commencer par*

(¹) Allouche, (N) : *L'Algérie importe pour 600 millions de dollars de papier* in revue L'éco n°113 / du 1er au 15 juin 2015, p.45.

les pays maghrébins que nous avons déjà investis, ensuite africains et pourquoi pas, au niveau des marchés européens et asiatiques. »¹

Mais, la seule volonté d'exporter ne suffit pas et ne peut pas garantir les chances de succès pour une entreprise. Le diagnostic des capacités internationales permet à l'entreprise d'évaluer ses capacités à réussir des activités de commerce international et d'établir les priorités avant d'entreprendre de telles activités. Il jette sur l'entreprise un regard critique et établit un « état des lieux ».

Comme un médecin examine un patient afin de prescrire des actions préventives ou un traitement, ainsi qu'un militaire, avant de dresser son plan de bataille, il étudie le terrain sur lequel se déroulera le combat et analyse ses forces et ses faiblesses par rapport à l'adversaire, une analyse approfondie de la situation doit précéder toute formulation d'une stratégie.

Donc d'un bon diagnostic dépend le succès ou l'échec d'une internationalisation. La mutation perpétuelle de l'environnement oblige les entreprises à surveiller constamment les évolutions de leur marché par un diagnostic en continu et à développer une démarche de veille.

Diagnostiquer est la première étape d'une véritable démarche export. Elle se base sur la confrontation d'informations précises et objectives.

6. Notion théorique sur le diagnostic export

Selon la Chambre de Commerce Internationale : *« l'exportation est une chance de développement qu'encore trop peu de PME-PMI ont saisie. Le diagnostic peut aider à franchir le pas ».*

Un diagnostic met en évidence, en interne, les forces et les faiblesses d'une entreprise ainsi qu'à l'externe, les opportunités et les menaces éventuelles auxquelles l'entreprise peut

(¹) Ibid.

être confrontée. Il permet ainsi le choix d'une stratégie en croisant les forces compétitives de l'entreprise sur le pays visé avec l'attractivité de ce pays¹.

Toute réflexion et tout projet stratégique liés à la création ou au développement d'un produit ou d'un service ou d'une activité doivent être précédés d'un diagnostic export qui vise à définir le potentiel stratégique de l'entreprise. A ce titre il a une double vocation² :

- Sans référence à un marché donné, il consiste à déterminer la capacité de l'entreprise à exporter et à affronter les risques inhérents à l'exportation en évaluant ses ressources et ses compétences.
- Pour un pays donné, il permet d'évaluer les chances de réussite de l'entreprise sur ce marché en mettant en évidence ses forces et ses faiblesses ainsi que ses avantages compétitifs.

Dans le cas d'un diagnostic export, ces données doivent être relativisées en raison de « l'effet prisme » qui va modifier, du fait de l'exigence des marchés étrangers, les avantages compétitifs de l'entreprise sur d'autres marchés que le marché national.

6.1. Les outils du diagnostic

L'analyse utilise plusieurs types d'indicateurs pour se forger une opinion sur la capacité de l'entreprise à exporter.

- ✓ **Des indicateurs quantitatifs** : comme la part de marché de l'entreprise, le volume des ventes, capacité de production...etc.
- ✓ **Des indicateurs qualitatifs** : liées à l'envie du dirigeant à exporter ou aux compétences des salariés de l'entreprise mais aussi aux décisions liées au mix marketing par exemple...etc.

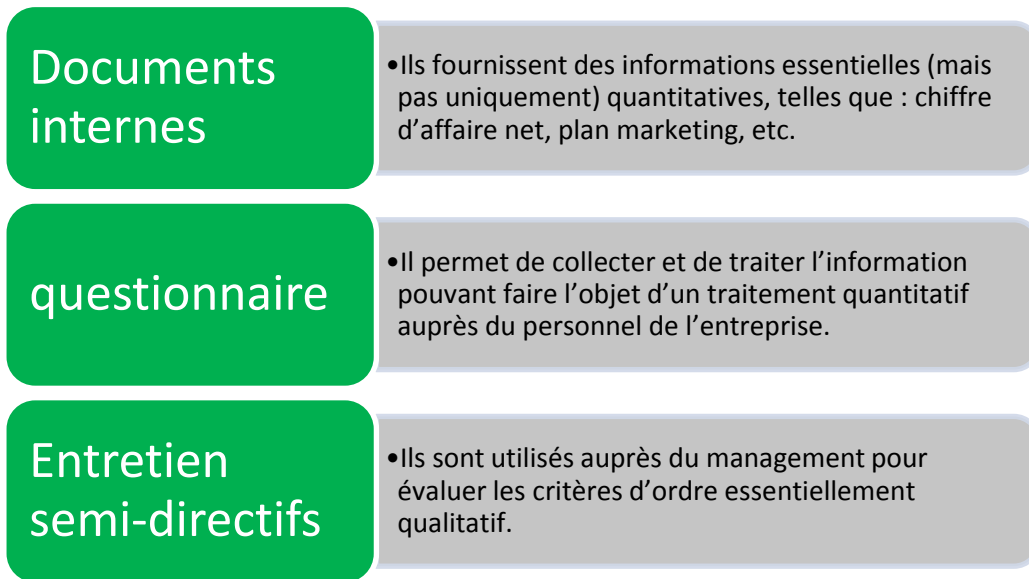
C'est pourquoi l'analyse se fera à l'aide de trois types d'outils³.

⁽¹⁾ DEVESA, (B) et RICHARD-LANNEYRIE (S) : *Les clés du marketing international*, édition LE GENIE DES GLACIERS, France, 2013, p.107.

⁽²⁾ PASCO-BERHO, (C) : *Marketing international*, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 1997, p.35.

⁽³⁾ PAVEAU, (J) et autres : *Exporter, pratique du commerce international*, 24^{ème} édition, FOUCHER, Malakoff, 2013, p.37.

Figure 12 : Les outils d'analyse du diagnostic export



Source : PAVEAU, (J), *Exporter, pratique du commerce international*, p.37

« On n'est jamais aussi bien servi que par soi-même » de nombreuses entreprises réalisent elles-mêmes leur diagnostic export, mais cependant elles peuvent faire appel à des cabinets spécialisés qui proposent des prestations de qualité, mais cette solution exige vraiment une compréhension entre l'entreprise et le professionnel.

6.2. Les objectifs du diagnostic export

Toute entreprise doit passer par une auto-analyse sous l'angle de sa compétitivité actuelle et potentielle sur un marché déterminé ainsi qu'une analyse de son environnement et de ses chances de réussite sur les marchés cibles. Le Diagnostic export met en lumière l'aptitude de l'entreprise à exporter. Donc il vise à :

- Déterminer le potentiel stratégique et opérationnel de l'entreprise face à des projets de création ou de développement d'activité.
- Orienter les actions stratégiques et commerciales.
- Évaluer les chances de réussite des couples produit/pays.
- Faciliter les prises de décisions relatives aux activités qu'il conviendra de développer ou d'abandonner à l'export.
- Faire passer le désir d'exporter du stade impulsif au stade mûr.

Ces deux dimensions (interne et externe) sont traditionnellement regroupées dans un tableau appelé la matrice SWOT qui signifie (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ou en français FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces). C'est un outil d'aide à la décision pour définir la stratégie marketing future de l'entreprise.

La démarche SWOT correspond à déceler les caractéristiques de l'entreprise et de son environnement. C'est un outil de planification stratégique permettant de réaliser le diagnostic externe et interne du projet.

En résumé, l'analyse SWOT est un outil décisionnel utilisé au début du plan marketing. Elle sert à détecter des opportunités ou des menaces relatives à des éléments externes à l'entreprise : le marché, la concurrence, la demande, et l'environnement PESTEL. La matrice présente ensuite les forces et faiblesses de l'entreprise par rapport à cette analyse externe : les résultats obtenus, l'étude du mix-marketing de l'année écoulée, les performances commerciales et les ressources disponibles (humaines, financières, technologiques...)¹.

Si les analyses et les diagnostics interne et externe ont été menés correctement, les conclusions (c'est-à-dire l'inventaire des menaces et des opportunités du marché ainsi que des forces et des faiblesses de l'entreprise) doivent faire apparaître clairement les principaux problèmes à résoudre par l'entreprise. Le responsable pourra, ainsi, choisir les options fondamentales de la stratégie à mener ou celles qui seront à améliorer².

Conclusion

A travers ce premier chapitre, nous remarquons d'abord la durabilité du papier sur le plan de son utilisation (aucun signe évident n'est apparu qui pourrait augurer d'un remplacement du papier, même dans les pays leader en matière de technologies de l'information (Finlande, Etats-Unis). Et qu'aucun matériau ne menace aujourd'hui la position dominante du papier dans le secteur des emballages) ainsi que la possibilité de son recyclage (un matériau qui offre à travers cette technique la possibilité de contribuer massivement dans la protection de notre environnement et par la même la préservation des écosystèmes terrestre).

⁽¹⁾ VAN LAETHEN, (N) et autres : *les fiches outils su marketing*, 1^{ère} édition, édition Eyrolles, France, 2015, p.26.

⁽²⁾ BOUGLET, (G) : *La stratégie d'entreprise : diagnostic stratégique-stratégie business- stratégie corporate mise en œuvre de ces stratégies*, édition, Gualino, 2013, p.236.

Par la suite et à travers la lecture des objectifs de l'entreprise EPE Tonic Industrie, nous soulevons avec force l'inscription de l'entreprise dans la politique internationale du recyclage du papier et aussi la possibilité de développer ses capacités de production afin de satisfaire la demande nationale et améliorer sa contribution dans les marchés extérieurs.

Ces deux derniers éléments sont l'objet de l'analyse SWOT, qui nous permettra de bien mener notre diagnostic export et aider l'entreprise EPE Tonic Industrie dans ses études pour le développement de sa production et de sa capacité à exporter.

Chapitre 02 :

Analyse de l'environnement interne de l'entreprise :

Le profil de l'EPE Tonic Industrie

Chapitre 02 : Analyse de l'environnement interne de l'entreprise : Le profil de l'EPE Tonic Industrie

Dans ce chapitre nous essayerons d'apporter des éléments de réponses nécessaires à notre problématique (diagnostic export) afin de pouvoir confirmer ou infirmer nos hypothèses. Ce dernier se compose de trois sections :

Une première section sera destinée aux notions théoriques appropriées au diagnostic interne.

Une seconde section sera consacrée au diagnostic interne de l'EPET Tonic (application des notions théoriques de la section précédente dans un cadre pratique qui est l'EPET Tonic Industrie).

Et, une troisième section qui fera l'objet d'une synthèse des atouts et des faiblesses de l'entreprise, consolidée par les entretiens effectués auprès des cadres dirigeants de l'EPET Tonic Industrie afin de mieux cibler et orienter nos recommandations concernant les nouvelles mesures à entreprendre et à adopter pour un éventuel développement.

Section 01 : Notions théoriques sur le diagnostic interne

Pour se développer à l'international, l'entreprise doit (comme elle le fait sur le marché national) identifier ses forces et ses faiblesses pour définir les ressources et les compétences qui lui seront nécessaires sur les marchés à l'export ciblés¹.

Avant de chercher à se développer sur les marchés étrangers, l'entreprise doit vérifier qu'elle dispose des capacités requises ou qu'elle peut les acquérir tel est l'objet du diagnostic export²

La démarche exportatrice réclame une certaine rigueur. Elle impose de réaliser d'abord un bilan objectif des forces et des faiblesses de l'entreprise. Ce bilan peut être fait par l'exportateur lui-même ou externalisé, on parle alors d'audit¹.

⁽¹⁾ DEVESA, (B) et RICHARD-LANNEYRIE (S) : *Les clés du marketing international, tout le marketing en 80 fiches*, édition, LE GENIE DES GLACIERS, France, 2013, p.107.

⁽²⁾ PAVEAU, (J) et autres : *Exporter, pratique du commerce international*, 24^{ème} édition, FOUCHER, Malakoff, 2013, p 31.

Le diagnostic interne consiste à évaluer les grandes fonctions de l'entreprise et conduit à mettre en évidence les ressources et les compétences de l'entreprise.

En résumé, le diagnostic interne nous permet d'identifier les forces sur lesquelles on pourra s'appuyer lors de notre démarche export, ainsi que les faiblesses qu'il faudra combler. Ces forces et faiblesses permettent à l'entreprise de choisir les stratégies les mieux adaptées à ses ressources et à son potentiel. Elles permettent de définir un « profil de compétences » de l'entreprise, à partir d'une analyse fonctionnelle.

Le diagnostic fonctionnel consiste à aborder successivement les différentes fonctions de l'entreprise, en répondant à des questions précises (voir annexe 02) qui permettent de procéder à une analyse des compétences et des capacités de l'entreprise afin de mesurer le degré de savoir-faire international de l'entreprise.

1. Analyse de la capacité de production et d'adaptation aux marchés étrangers

Disposer d'une capacité de production excédentaire est une condition évidente de l'exportation. C'est souvent un facteur stimulant de la démarche exportatrice de l'entreprise. Mais ce n'est pas une condition suffisante² car ; il faut ajouter à cela deux critères essentiels :

- **La capacité de production**: il est en effet inutile de se lancer si l'entreprise n'est pas capable de fournir la demande additionnelle qui résultera de la prospection des marchés étrangers.

L'analyse de la capacité de production de l'entreprise implique de :

- Fournir une demande additionnelle qui résultera de la prospection des marchés étrangers.
- Produire des quantités suffisantes et pour une longue période.
- Evaluer l'outil de production s'il permet une adaptation avec un surcout modéré.
- Déterminer l'âge moyen du matériel et la capacité de l'entreprise à investir dans le renouvellement des machines.
- Assurer l'existence d'un dispositif efficace du contrôle qualité.
- Produire dans les délais exigés par le marché.
- Faire face aux contraintes de fabrication qui seront induites par l'exportation.

⁽¹⁾ GHISLAINE, (L) et HUBERT, (M) : *Commerce international*, édition DUNOD, Paris, 2010, p.11.

⁽²⁾ PASCO-BERHO, (C) : *Marketing international*, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 1997, p.36.

- *L'adaptation de la production*: adapter les produits aux goûts d'utilisateurs différents peut exiger des investissements importants, sans rentabilité assurée à court terme¹.

2. Analyse de la capacité financière

D'abord, le diagnostic porte sur les moyens dont dispose l'entreprise. Il est en effet illusoire d'envisager d'arriver à un résultat durable sans effort financier².

Une entreprise susceptible de se développer doit pouvoir financer la croissance de son activité (augmentation du BFRE), financer des capacités de production supplémentaires (nouveaux matériels) et développer son capital humain (formation, embauches). Ce financement se fait soit par autofinancement soit par emprunts à court, moyen ou long terme selon la nature des besoins et sa capacité d'endettement³.

L'exportation affecte la capacité de financement à trois niveaux⁴.

- Capacité d'investissement : être capable d'investir (production, commerce, distribution....) ;
- Besoin en fond de roulement : en raison de l'augmentation des stocks, des crédits clients (délais crédit et règlements plus long)... ;
- Risques : de change, de non-paiement, de rupture des contrats....

A analyser aussi :

- La part des exportations dans le bénéfice,
- Rentabilité des opérations.

Les démarches qui sous-entendent cette analyse financière se fondent, traditionnellement, sur un examen des documents comptables sur au moins trois ans.

3. Analyse de la fonction ressources humaines

Les activités internationales sont généralement plus complexes du fait notamment des spécificités légales, culturelles, linguistiques et des habitudes commerciales hétérogènes des marchés étrangers.

⁽¹⁾ PAVEAU, (J) et autres : Op.cit, pp.31-32.

⁽²⁾ Ibid., p.32.

⁽³⁾ GHISLAINE, (L) et HUBERT, (M) : Op.cit, p.13.

⁽⁴⁾ DEVESA, (B) et RICHARD-LANNEYRIE (S) : Op.cit, p.108.

Le but ici est d'évaluer les aptitudes du personnel à faire face aux exigences de l'exportation, au travers de son expérience (dans l'entreprise même ou dans des postes antérieurs), de ses connaissances et de ses qualités humaines¹.

Evaluer l'ensemble des compétences humaines sur lesquelles on va s'appuyer dans cette démarche export nécessite²:

- La connaissance des formalités et des aides à l'exportation
- L'expérience export
- Les compétences techniques en matière d'exportation
- Le potentiel humain dont l'entreprise dispose

3.1. Analyse de la fonction organisationnelle

Elle concerne les modalités d'exercice du pouvoir et du management³ à travers la :

- Capacité de l'entreprise à s'adapter : structure hiérarchique et fonctionnelle, prise de décision, procédures, outils de travail et d'organisation au niveau de l'équipe...etc.
- Capacité à effectuer et à coordonner les tâches à effectuer.
- Adaptation de la structure avec par exemple la création d'un service ou une cellule export, son organisation et son coût de service.
- Capacité à mobiliser, coordonner et contrôler l'exécution et les partenaires éventuels (agents, transporteur, banques ...).

3.2. Analyse de la fonction managériale

- La qualité du management⁴, qui dépend de :
 - ✓ Le dynamisme commercial
 - ✓ La capacité de prévision.
 - ✓ La capacité d'adaptation, d'animation et de contrôle.
 - ✓ Maîtrise du métier et de savoir-faire.

Donc l'évaluation de la rapidité de réaction, de l'attitude face au changement, de la créativité..., etc., sont les qualités d'un bon manager et des critères importants pour le commerce international, où l'environnement est en changement permanent auquel il faudrait

⁽¹⁾ PAVEAU, (J) et autres : Op.cit, p.34.

⁽²⁾ Ibid., pp.34-35

⁽³⁾ DEVESA, (B) et RICHARD-LANNEYRIE (S) : Op.cit, p.109.

⁽⁴⁾ PAVEAU, (J) et autres : Op.cit, pp.35-36.

s'adapter et réagir rapidement, en tenant compte des particularités culturelles des interlocuteurs étrangers.

4. Analyse des fonctions Commerciales et Marketing

Comme le disait Henri Ford : « *Ce ne sont pas les employeurs qui payent les salaires.... Ce sont les clients* »¹.

Derrière cette citation historique réside, pour la survie de l'entreprise, toute l'évidence de la nécessité du chiffre d'affaire et donc de la vente.

Selon (T. Levitt) : « *l'entreprise doit apprendre à penser qu'elle ne produit pas des biens ou des services mais qu'elle achète de la clientèle, en faisant en sorte que les gens aient envie de devenir ses clients* »².

L'analyse renseigne sur la capacité de l'entreprise à s'attaquer à de nouveaux marchés ainsi qu'à sa maîtrise du marché de base à travers:

- La position de l'entreprise sur le marché et par rapport aux concurrents.
- La stratégie commerciale adoptée.
- L'image de l'entreprise.
- Structure de la clientèle
- Sa position sur le marché d'origine et aussi sur les marchés étrangers.
- Le taux de la croissance du marché de l'entreprise.
- La maîtrise des outils de stimulation de force de vente.
- La capacité à maîtriser les opérations d'emballage, de stockage, de transportetc.
- Organisation et structure du service marketing.
- Appréciation de la stratégie de marketing, segmentation de la demande, donnée par segmentation...etc.
- Analyse de la politique commerciale (produit, prix, communication, distribution) mise en œuvre par l'entreprise.

(¹) FORD,(H), <http://www.henryford.fr/biographie-henry-ford/citations-henry-ford/> consulté le 16/05/2016 à 19 :22.

(²) (LEVITT), (L) : <http://www.acf-sud.com/formation-marketing-management-marketing-international-et-negociation/> consulté le 24/05/2016 à 11 :04.

4.1.Le produit

La notion du produit est liée à l'existence d'un besoin à satisfaire chez l'individu, pour un produit donné. Selon Kotler et Dubois : « *Un produit est une entité susceptible de satisfaire un besoin ou un désir* ».

Le terme produit s'applique aussi bien à des biens matériels qu'à des services. Il se définit par¹ :

- Des caractéristiques matérielles.
- Des caractéristiques fonctionnelles (le service qu'il rend)
- Des caractéristiques psychosociologiques (l'image que le produit donne au consommateur). Exemple : acheter un stylo Bic ou un stylo Mont-Blanc permet de satisfaire le même besoin mais ne donne pas la même image de l'acheteur.

Donc il s'agit d'évaluer l'aptitude des produits de l'entreprise à l'exportation et leurs compétitivité a priori grâce aux critères suivants² :

-Au niveau d'adaptation physique du produit

- Des adaptations techniques des produits.
- Emballage, qui doit garantir l'intégrité du produit pendant les opérations de transport et les stockages éventuels.
- Durée de vie du produit.

-Au niveau de la marque et la dénomination commerciale

- la marge unitaire doit être confortable.
- La marque et sa conservation par une protection juridique à travers :
 - ✓ Une recherche d'antériorité.
 - ✓ Le dépôt de la marque.
 - ✓ Le lieu de fabrication.

-Au niveau de la réglementation

- ✚ Conformité aux normes internationales³.

Pour mettre un produit aux normes il faut⁴ :

- ✓ Rechercher des informations techniques.
- ✓ Etude des textes et estimations économiques du projet.

⁽¹⁾ PASCO-BERHO, (C) : Op.cit, p.92.

⁽²⁾ DEVESA, (B) et RICHARD-LANNEYRIE (S) : Op.cit, pp.144-145.

⁽³⁾ PASCO-BERHO, (C) : Op.cit, p.101.

⁽⁴⁾ PAVEAU, (J) et autres : Op.cit, p.141.

- ✓ Elaboration du produit conforme.
- ✓ Certification –homologation- qui apporte la preuve que le produit respecte bien les normes.
- ✓ La certification.

Aujourd'hui, c'est au niveau de ce que les entreprises ajoutent au produit que se situe la concurrence.

4.2.Le prix

Le prix est l'une des variables du Mix Marketing, son choix doit être cohérent avec l'ensemble de la politique Marketing¹. Il (le prix) désigne la valeur d'un bien ou d'un service exprimé généralement en unité monétaire. Il s'agit de la valeur qu'un individu est disposé à déboursier en contrepartie de la cession d'un bien ou d'un service. Le prix est ainsi le reflet de l'équilibre entre l'offre et la demande²

La même attention sera apportée à la définition de la politique tarifaire. Le prix d'un produit sur un marché étranger ne se calcule pas en ajoutant les frais de logistique internationale au prix de vente ; une démarche rigoureuse et cohérente sera nécessaire pour offrir un prix satisfaisant au vendeur et attractifs à l'acheteur.

Le choix des moyens de paiement est tout aussi important comme la prise en compte du risque afférent.

4.3.La politique commerciale (distribution, communication)

La politique commerciale se compose traditionnellement des deux variables tactiques ; la distribution et la communication.

✚ **La distribution** : l'entreprise doit analyser la performance de son système de distribution physique dans la fonction d'acheminement du produit à son acheteur dans des délais acceptables et en bon état. Le choix d'un mode de distribution dépend de³ :

- ✓ Des objectifs visés par l'entreprise.
- ✓ Des contraintes budgétaires de l'entreprise.

⁽¹⁾ PASCO-BERHO, (C) : Op.cit, p.156.

⁽²⁾<http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-economique-et-financier/16603/prix-definition-traduction.html> consulté 20/03/2016 à 17 :36.

⁽³⁾ DEVESA, (B) et RICHARD-LANNEYRIE (S) : Op.cit, p166.

- ✓ Du mode de présence et du choix de l'intermédiaire de l'entreprise à l'international.
- ✓ Des contraintes commerciales du marché visé.

A l'international la distribution consiste plus à rechercher des intermédiaires ou des partenaires potentiels que des clients finaux.

✚ **La communication**¹ : toute entreprise, quelle que soit son activité, est confrontée à cette réalité. Toutefois, dès qu'elle aborde les marchés étrangers, elle subit de surcroît un déficit d'image, de notoriété, qui donne à la communication commerciale, une importance majeure. Pour pallier à cet handicap, l'entreprise doit :

- ✓ Connaitre sa cible de communication et anticiper son attitude et ses réactions.
- ✓ Prendre en compte l'environnement socioculturel de l'individu.
- ✓ Appréhender les spécificités culturelles du pays d'exportation.
- ✓ Choisir le mode de communication le plus pertinent

Le degré d'internationalisation et ses contraintes financières sont les paramètres qui détermineront les possibilités en ce domaine, tant pour les choix de mode de distribution que pour les stratégies de communication².

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

Section 02 : Diagnostic interne de l'EPE Tonic Industrie

Dans la présente section, nous allons effectuer une analyse des différentes fonctions de l'EPE Tonic Industrie ainsi que la vérification de toutes les opérations qui contribuent dans la réalisation de sa stratégie d'exportation. Il s'agit donc ; d'une application directe des connaissances théoriques sur la structure et l'élaboration du diagnostic interne de l'entreprise EPE Tonic Industrie.

⁽¹⁾ PAVEAU, (J) et autres : Op.cit, p.175.

⁽²⁾ DEVESA, (B) et RICHARD-LANNEYRIE (S) : Op.cit, p145.

1. La capacité de production et d'adaptation de Tonic Industrie aux marchés étrangers

Tonic Industrie active également dans le domaine de la transformation de papiers de cartons et des arts graphiques afin de produire de : (la caisse de carton ondulé ; la boîte pliante ; sacs petites et moyennes contenance ; l'alvéole ; gobelet ; assiettes ; pots en plastique ; papier absorbant ; papier hygiénique ; serviette de table ; mouchoir à papier ...).

1.1. La capacité de production de Tonic Industrie

L'entreprise dispose de capacité théorique installée en un équipement performant important :

- 100.000 T de traitement de vieux papiers.
- 28.000 T de papier Ouate.
- 140.000 T de papier pour Ondulé.
- Plus de 150.000 T dans le domaine de transformation (caisses, boîtes, gobelets, rames, ramettes...etc.).

1.1.1. La capacité de production globale de Tonic Industrie

Tableau 04 : Evolution de la production physique réalisée de Tonic Industrie

Unité : Tonne

Réalisations 2011	Réalisations 2012	Réalisations 2013	Réalisations 2014	Réalisations 2015
24 398	48 195	47 546	41 102	36 521

Source : Direction contrôle de gestion

Commentaire : La baisse de la production enregistrée durant les trois dernières années est due aux problèmes suivants :

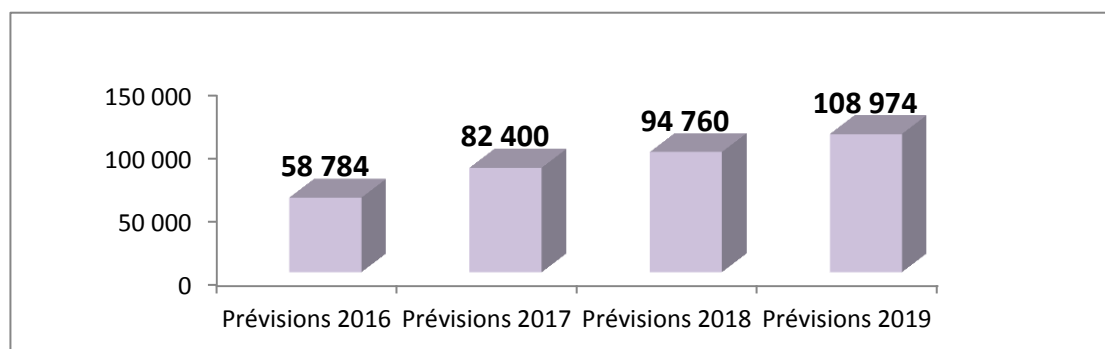
Dans la période 2012/2013 la production a été diminuée d'un taux de 1.34% à cause de l'arrêt de l'unité fabrication papier Ouate pour une durée de quatre (04) mois due à des incidents industriels importants.

De 2013/2014 une autre baisse de 13.55% qui est due aux différents arrêts et pannes répétitives ayant pour cause des arrêts mécaniques et électroniques, dysfonctionnement du réseau électrique, ruptures de stock matières premières dans différentes unités de production.

En fin la production physique de l'exercice 2015 est de 36 521 Tonnes (hors récupération qui est de 23498 Tonnes), soit un taux de baisse de 11% qui est due principalement à l'arrêt de l'unité Alvéole dans le cadre de programme de réhabilitation et de mise à niveau de cette dernière.

Un plan de prévision a été mis en œuvre par Tonic Industrie dans le but d'évaluer et de provisionner sa production physique durant les quartes années à venir (2016, 2017, 2018, 2019).

**Figure 13 : Evolution de la production à l'horizon 2019
(Unité : Tonne)**



Source : Direction contrôle de gestion

Commentaire : L'objectif de l'EPE Tonic Industrie, est d'atteindre les **108 974** Tonnes de sa production physique en 2019, afin de satisfaire la demande nationale et assurer la continuité de l'opération d'export à l'étranger. Les opérations d'export des alvéoles et les produits hygiéniques dérivés de la Ouate (gamme SOFT) à laquelle nous allons élaborer le diagnostic export.

1.1.2. La capacité de production de l'Unité Fabrication et Transformation Papier Ouate

Afin d'effectuer le diagnostic export de la gamme SOFT des produits hygiénique, nous avons visité l'unité Fabrication et Transformation Papier Ouate, (l'une des différentes unités dont se compose l'EPE Tonic Industrie), qui assure la production et la transformation du papier tissu et du papier frictionné MG à base de déchets de papier.

L'unité de fabrication et de transformation de Tonic Industrie comprend une usine de production de différentes formes de produits (Papier Hygiénique, Papier Essuie Tout,

Serviette de table, Mouchoir à Papier) et répond aux exigences les plus strictes en matière de qualité et au standard international (voir annexe 03).

Elle contient deux ateliers :

➤ L'Atelier de Fabrication : comporte une machine à papier destinée pour la fabrication du papier tissu pour les produits domestiques (facial, essuie tout, papier hygiénique et serviette de table), du papier frictionné MG pour tous types de sacs petites et moyennes contenance à base de déchets de papier recyclé et de pâte vierge (annexe 04).

Capacité installée : 28.000 T/an.

Réalisation actuelle : 10.000 T/an.

Taux d'utilisation des capacités : 36%.

➤ L'Atelier de Transformation: Comporte trois (03) machines de Transformation :

- Synchro 4.0 ➡ Pour la Fabrication du Papier Hygiénique et l'Essuie Tout.
- Job 8.7 ➡ Pour la Fabrication de la Serviette de Table.
- Taux Machine ➡ Pour la Fabrication du Mouchoir de Poche.

Capacité installée : d'une moyenne de 4.916 T/an.

Réalisation actuelle : 1.800 T/an.

Taux d'utilisation des capacités : 30%.

Cet atelier est doté d'une capacité de production annuelle qui atteint :

Tableau 05 : Production annuelle de la gamme SOFT

(Unité : Tonne)

Produits	Production annuelle
Papier Hygiénique	2 460
Papier Essuie Tout	3 534
Mouchoir de poche	697
Serviette de table	1 222

Source : Direction contrôle de gestion.

Commentaire : L'atelier transformation dotée d'une capacité de production annuelle de 4 379 T/an si la machine (Synchro 4.0) ne produit que le papier hygiénique durant toute l'année. La même chose pour le papier Essuie Tout, si la machine produit que le (ET) durant toute l'année, la production annuelle de l'atelier sera de 5 453 T/an.

1.2.La capacité d'adaptation des produits de Tonic Industrie

L'EPE Tonic Industrie dispose d'une très grande machine de production de bobine en papier Ouate, cette dernière s'adapte selon les exigences et les demandes du client à titre d'exemple : « *Pour les clients qui ont une machine de transformation petite ils reçoivent la bobine coupée selon les dimensions de leur machine et ainsi de suite* »¹ a déclaré le directeur de l'unité transformation et fabrication Papier Ouate. Ainsi qu'une capacité d'adaptation des produits hygiéniques transformés de la Ouate aux différents goûts et choix du consommateur final.

2. La capacité financière de Tonic Industrie

Qu'elle soit réalisée « à la main » ou par un système-expert, la réalisation d'un diagnostic financier (une analyse financière) est l'une des activités les plus intéressantes pour qui souhaite faire parler les chiffres.

Le diagnostic comptable et financier a besoin de supports quantitatifs et qualitatifs. Il se fonde, principalement sur le système comptable de l'entreprise et sur ses deux composantes essentielles, les principes comptables d'une part, les nomenclatures et modèles du plan comptable d'autre part².

2.1.Présentation des bilans financiers de l'entreprise

Avant de diagnostiquer la situation financière de l'entreprise, nous devons présenter le bilan financier qui fournira les informations nécessaires pour mener à bien notre analyse.

Nous analyserons ainsi le bilan financier de l'entreprise sur les trois dernières années.

⁽¹⁾ Entretien avec : M.MESSOUDI, (R), Directeur de l'unité Transformation et Fabrication Papier Ouate, Direction Générale de l'unité, 02/05/2016, 13h.

⁽²⁾ DEGOS, (G) : *le diagnostic financier des sociétés*, édition e-thèque, France, 2010, p.8.

Tableau 06 : Le bilan financier (Actif) (2013-2015)

UM : MDA

Postes	2013		2014		2015	
	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
<u>ACTIF</u>						
Valeurs immobilisées	28 189	80%	28 327	79%	27 872	78%
Valeurs circulantes	7 247	20%	7 673	21%	7 979	22%
TOTAL ACTIF	35 436	100%	36 000	100%	35 851	100%
<u>PASSIF</u>						
Capitaux permanents	23 826	67%	23 688	66%	22 645	63,16%
Dettes à court terme	11 611	33%	12 312	34%	13 206	36,84%
TOTAL PASSIF	35 437	100%	36 000	100%	35 851	100%

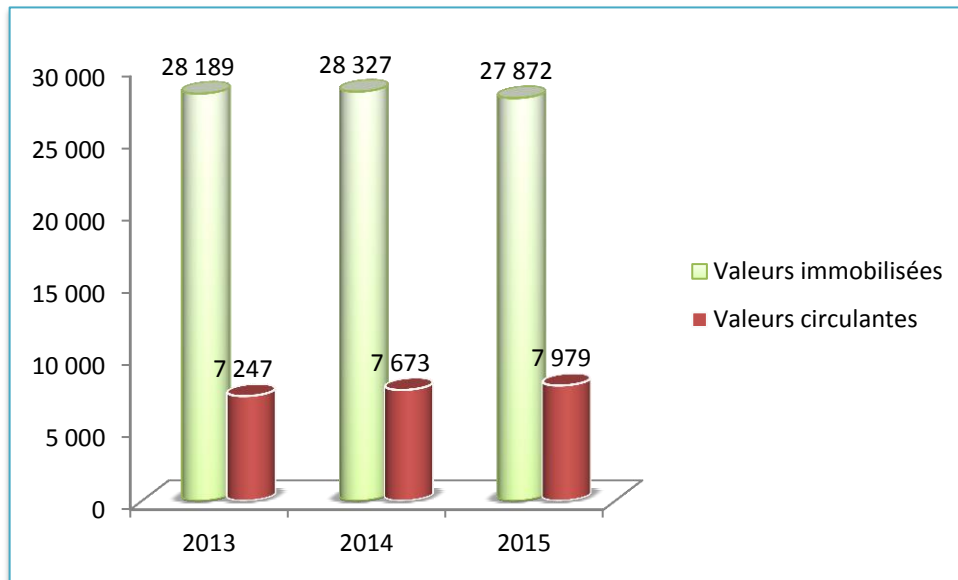
Source : Elaboré à partir des bilans condensés de la Direction Finance et Comptabilité.

Commentaire : Il ressort de ce tableau plus de 78% de l'actif qui est composé par les valeurs immobilisées et le reste englobe les valeurs circulantes, ce qui est compréhensible pour une entreprise capitalistique à caractère industriel qui n'est pas basée sur la production et la vente des produits. Il est normal que l'actif de l'EPE Tonic industrie soit dominé par les valeurs immobilisées sachant que les valeurs circulantes constituent le noyau des activités de l'entreprise (transformation, production, stockage et vente).

Tandis que plus de 60% du passif se retrouve dans les capitaux permanents durant l'exercice 2013 et ce taux se diminué de 10% dans l'exercice 2014 et 8.5% durant la période 2015 par rapport aux réalisations de l'année 2013, cette diminution est due à principalement

aux déficits enregistrés par l'entreprise pendant les exercices cités en dessus. Pour mieux visualiser cette structure des bilans de l'EPE Tonic industrie, nous allons procéder à la représentation graphique.

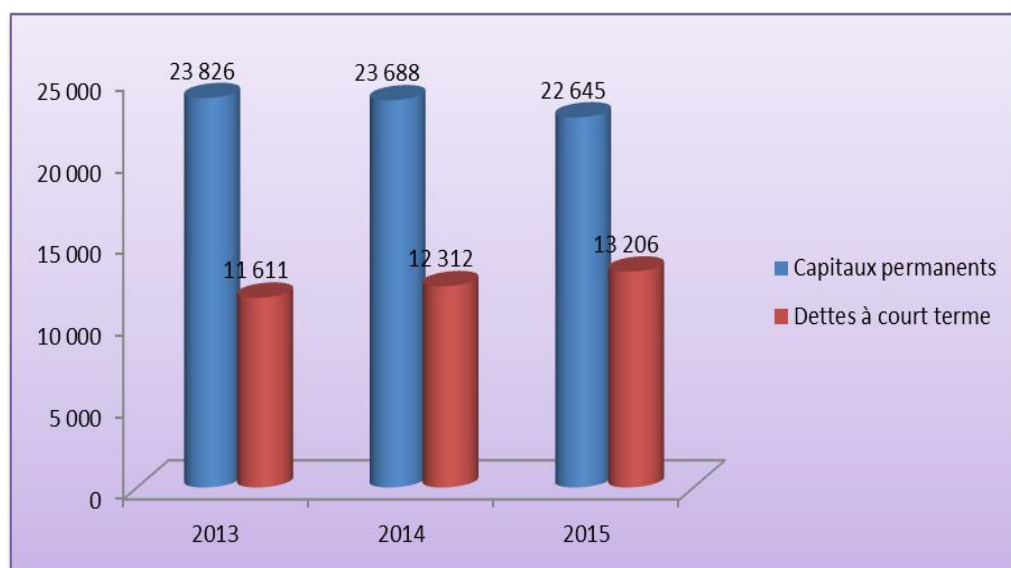
Figure 14 : Structure de l'actif



Source : Elaboré à partir des bilans condensés de la Direction Finance et Comptabilité.

Commentaire : Ce graphique montre clairement le niveau de chaque valeur pour chaque année. Les valeurs immobilisées sont les plus dominantes par rapport aux autres valeurs. Il est aussi nécessaire de représenter la structure du passif.

Figure 15: Structure du passif



Source : élaboré à partir des bilans condensés de la Direction Finance et Comptabilité.

Commentaire : On constate que les capitaux permanents sont les plus dominantes par rapport aux dettes à court terme.

2.2. Etude de l'équilibre financier de Tonic Industrie

Après avoir établi le bilan financier, nous avons toutes les informations nécessaires pour mener à bien notre analyse en utilisant les indicateurs suivants :

✚ Le fond de roulement (FR) : qui représente la part des ressources stables qui participent au financement des emplois stables. L'excédent concourt du financement du BFR, tel que :

$$FR = \text{Capitaux permanents} - \text{Actifs immobilisés}^1$$

Tableau 07 : Evolution du FR (2013-2015)

Unité : KDA

Désignation	2013	2014	2015
Capitaux permanents (1)	23 826	23 688	22 645
Valeurs immobilisées (2)	28 189	28 327	27 872
F.R. Net (1) - (2)	-4 363	-4 639	-5 227
Valeurs circulantes (3)	7 247,00	7 673,00	7 979,00
Dettes à court terme (4)	11 611,00	12 312,00	13 206,00
F.R. Net (3) - (4)	-4 363	-4 639	-5 227

Source : Direction Finance et Comptabilité.

Commentaire : En considérant ce tableau, nous constatons que durant les trois ans de notre étude, les fonds de roulements de l'entreprise tonic industrie durant les exercices 2013, 2014 et 2015 sont insuffisants et négatifs. Ceci constitue déjà un mauvais signe qui ne traduit pas une bonne structure financière. Car le taux d'endettement à long et moyen terme est de 7 % pour l'exercice 2013, 12 % pour l'exercice 2014 et 13% pour l'exercice 2015

(¹) PAUCHER, (P) : *Mesure de la performance financière de l'entreprise*, GRENOBLE, 1993, p.102.

sachant que la norme est de 33%, on constate également que d'une année à l'autre il y a eu une régression du F.R -4 363 MDA en 2013 ; -4 639 MDA en 2014 et -5 227 MDA en 2015. En général, l'EPE Tonic industrie garde une mauvaise position de sa structure financière. Ainsi, pour compléter notre analyse, il serait mieux de déterminer le besoin en fonds de roulement.

- ✚ Le besoin en fond de roulement (BFR) : Il convient du décalage entre l'actif circulant et le passif circulant qui entraîne un besoin de financement de l'actif circulant, tel que :

$$\text{BFR} = (\text{Stock} + \text{Clients}) - \text{Fournisseur}^1$$

Tableau 08 : Evolution du BFR

Unité : KDA

BESOIN EN FOND DE ROULEMENT	2013	2014	2015
Besoin d'exploitation	7 106	7 421	7 784
Ressources d'exploitation	11 395	12 128	12 996
Besoin en fond de roulement (BFR)	-4 288	-4 707	-5 212

Source : Direction Finance et Comptabilité.

Commentaire : A travers ce tableau, nous lisons que le BFR durant cette période (2013, 2014 et 2015) est négatif, ceci montre que les emplois cycliques ont été financés en totalité par les ressources cycliques durant cette année. Cette situation du BFR de l'entreprise est assez bonne pour cette entreprise.

- ✚ La trésorerie (TR) : elle représente les disponibilités dont dispose l'entreprise, tel que :

$$\text{TR} = \text{fond de roulement} - \text{besoin en fond de roulement}^2$$

⁽¹⁾ PAUCHER, (P) : Op.cit, 1993, p.102.

⁽²⁾ Idem

**Tableau 09 : évolution de TR
(Unité : KDA)**

TRESORERIE	2013	2014	2015
Fond de roulement	-4 363	-4 639	-5 227
Besoin en fond de roulement	-4 288	-4 707	-5 212
Trésorerie (TR)	-75	68	-15

Source : Direction Finance et Comptabilité.

Commentaire : Une trésorerie négative (TR <0) en 2013 et en 2015, signifie que le fond de roulement (FR) ne peut pas couvrir les Besoins en fond de roulement (BFR), donc l'entreprise devra ; soit augmenter le montant de son capital (la recherche des actionnaires), soit faire appel à des emprunts à long terme. En 2014 la trésorerie de Tonic est positive ce qui veut dire que l'entreprise a pu couvrir ses besoins en fond de roulement par ses propres fonds.

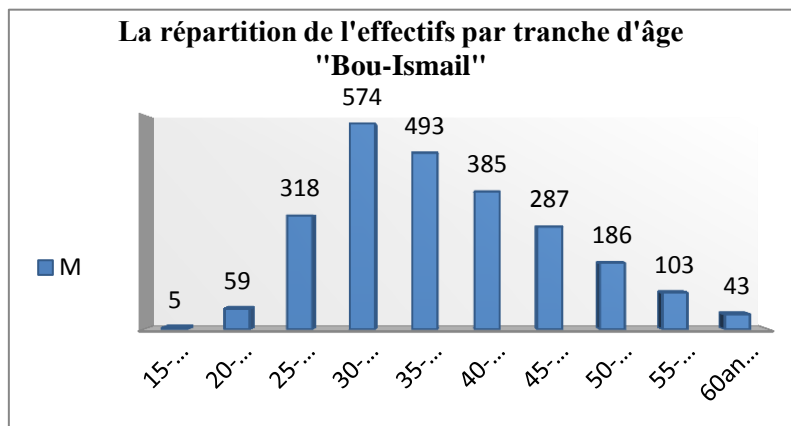
3. Le potentiel humain de l'EPE Tonic Industrie

Les effectifs physiques présentent 2653 comme une force pour le développement et la réalisation de bons résultats.

3.1. Analyse de l'effectif de Tonic Industrie

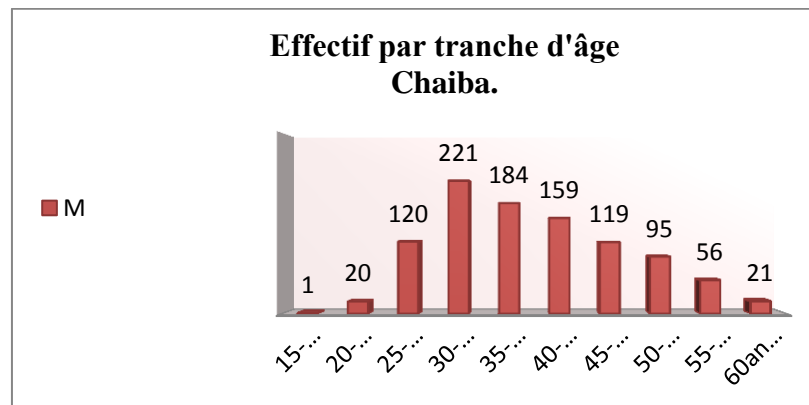
On va analyser l'effectif de Tonic Industrie selon sa répartition par : tranche d'âge et par zone, selon le sexe et par nature de fonction.

Figure 16 : La répartition de l'effectif par tranche d'âge « Bou-Ismaïl »



Source : Direction Ressource Humaine

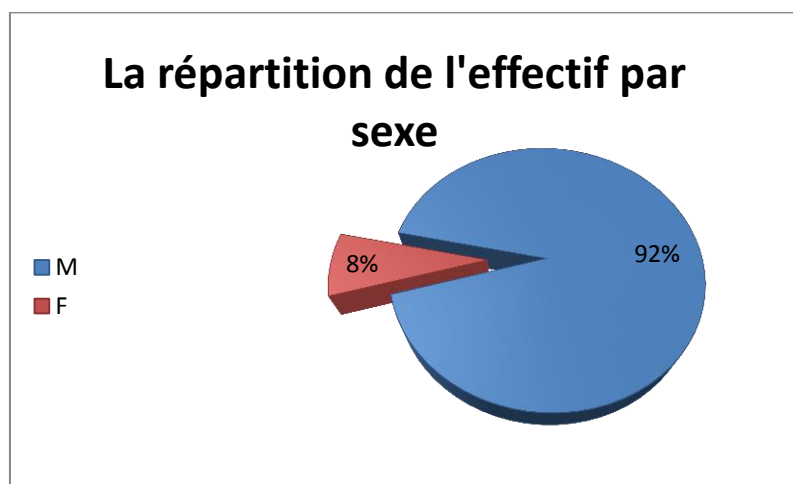
Figure 17 : la répartition de l'effectif par tranche d'âge « Chaiba »



Source : Direction Ressource Humaine.

Commentaire: On peut déduire que les effectifs de Tonic Industrie sur les deux sites (Bou Smail et Chaiba) sont majoritairement jeunes. La catégorie d'âge comprise entre 15 et 50 ans qui regroupe 2402 personnes, représente près de 87.25% de l'effectif total. Cette caractéristique fait du potentiel humain un atout pour d'éventuels développements.

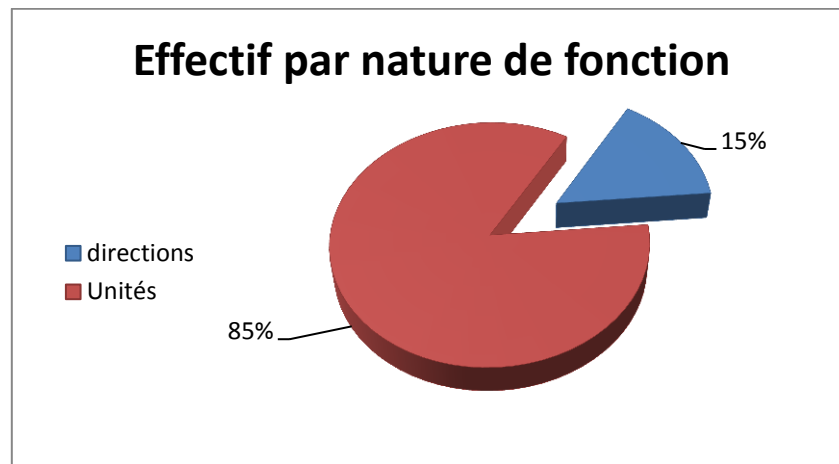
Figure 18 : La répartition de l'effectif par sexe



Source : Direction Ressources Humaines.

Commentaires : On constate que l'effectif féminin de Tonic Industrie ne représente que 8%, alors que 92% représente l'effectif masculin. Une forte discrimination s'avère et qui s'explique par la nature de l'activité qui nécessite un nombre important d'effectif masculin.

Figure 19 : la répartition de l'effectif par nature de fonction



Source : Direction Ressource Humaine.

Commentaire : On remarque que la majorité de l'effectif composant l'EPE Tonic Industrie est constitué d'agents d'exécution ; 2248 ouvriers (équivalant à 85% du total de l'effectif), suivi des 405 employés travaillant au niveau de la direction. Car, il s'agit d'une unité de production.

Pour mener à bien ses projets de développement, EPE Tonic Industrie investit dans la formation continue de ses collaborateurs. La compétence de ses ressources humaines constitue une de ses priorités, pour cela, elle s'est engagée dans des programmes de formation pour veiller à l'actualisation des connaissances de ses cadres et employés et à l'intégration de l'évolution des techniques et pratiques de la production.

Car, La ressource humaine dit-on; est la meilleure richesse d'une entreprise, elle doit faire l'objet de préoccupation essentielle en terme d'équité et de justice dans la rémunération, de communication, de formation et de stimulation.

3.2. Formation et motivation du personnel de Tonic Industrie

La direction informatique a prévu pour le personnel de Tonic Industrie par direction et unité un programme riche de formation. Il consiste selon son responsable sur les modules suivants : Microsoft Excel 2007 ; Microsoft Outlook 2010 ; WinDev version 15, pour le personnel de la direction informatique et formation (Power Point) pour les cadres dirigeants de l'entreprise.

S'ajoute à cela la formation sur service réseau et système et de la formation sécurité informatique : (formation SISCO, formation Linux), sans omettre le service Helpdesk &

maintenance qui comprend des formations sur les composants électroniques, leurs réparations et enfin la formation sur les SGBD1 et leur sécurité (Oracle, SQL Server 2008).

Selon Mr DRIF Fatah le directeur de l'informatique : « *Pour l'instant, nous sommes en train d'élaborer une politique informatique cohérente et d'améliorer la communication. D'ailleurs plusieurs initiatives ont été prises afin de minimiser les failles et les perturbations du réseau comme moderniser l'infrastructure et l'offre de service pour l'entreprise connexion internet, le partage de l'information et la formation des utilisateurs en renforçant le support professionnelle, et en informant et formant les collaborateurs aux NTIC (Nouvelles Technologie de l'Information et de Communication). Et enfin mettre en place un système d'information qui permet de gérer l'ensemble des activités de l'entreprise* »¹.

La direction informatique a assuré la bonne gestion du Parc informatique, la bonne exécution des différents logiciels installés et aussi l'établissement de la connexion entre la zone industrielle et la zone d'Ouarchniss par le biais (des Antennes Wifi). Ce travail sur l'infrastructure informatique permettra de lancer le projet d'un système d'information intégré au sein de l'entreprise ERP (Entreprise Resource Planning). Cette action permettra d'envisager et de coordonner l'ensemble autour d'un même système d'information et va gérer tout le processus intégrant de ses fonctions comme la vente (facturation), la gestion des stocks, la relation client, la gestion de production, la gestion comptable et financière et aussi la gestion des ressources humaines (pays, temps de travail...). Et à titre d'exemple, on cite la formation Outlook qui a apporté une grande amélioration au sein de l'EPE Tonic Industrie :

Le jour de la réception des 95 travailleurs leur attestation de participation à la formation Outlook initiée par la direction informatique, et après avoir été félicité par le Président Directeur Général, Mr Mustapha MARZOUK, ce dernier a mis l'accent sur l'importance et l'indispensabilité de l'informatique pour le développement de l'entreprise « *L'informatique est un élément fondamental dans un système de formation* »² a-t-il dit. De son coté, Mr DRIF Fatah, directeur de l'informatique a remercié son équipe pour tous les efforts fournis pour le bien de l'entreprise et de félicité l'ensemble des participants à la formation en promettant d'autres formations dans les jours à venir.

Pour Salim KARA chargé des études de Marketing : « *La formation Outlook nous a été bénéfique dans le travail quotidien. Elle nous fera gagner le temps et faciliter le contact*

(¹) Tonic Industrie- revue N° 00 DU MOIS DE Janvier/Février 2014, p.11.

en interne et externe. Nous souhaitons l'élargissement de ce programme de formation et bénéficier d'autres formations à l'avenir »¹.

Mme KHELIFA Soraya chargée d'importation, a ajouté : « *Une formation qui a été courte pour nous mais très importante. Nous avons appris plusieurs nouvelles applications qui nous permettront de maîtriser d'avantage le monde de l'informatique »².*

Pour la secrétaire de direction des Approvisionnements Melle MEKIDANE Nessrine : « *Une formation intéressante et de qualité. Elle est bénéfique au personnel de l'entreprise pour l'utilisation interne ce qui nous permettra de gagner le temps et d'éviter le déplacement. Sans oublier le formateur qui était à la hauteur de sa mission »³.*

3.3.Evaluation des compétences techniques en matière d'exportation

Dans le cadre de notre stage au sein de l'EPE Tonic Industrie, on a pu constater qu'elle dispose d'un potentiel humain compétant en ce qui concerne :

- la connaissance des langues étrangères ;
- l'ouverture vers les autres cultures ;
- l'esprit de travail en groupe ;
- et une forte relation interpersonnelle.

Et aussi très motivé vis-à-vis de l'exportation ; certains cadres supérieurs ont déjà eu des expériences dans le domaine de l'export.

La direction des ressources humaines de Tonic Industrie, consciente de l'importance de l'encadrement et de la qualification de son personnel, cette dernière est assurée par:

- ✓ La formation.
- ✓ L'amélioration du cadre de travail et des conditions socioculturelles.
- ✓ Le développement des outils d'information et de communication.

Et pour mieux gérer cette opération, l'EPE Tonic Industrie a mis en place un service de gestion des compétences, qui a pour missions:

- ✓ La préparation des fiches de carrière et de qualification
- ✓ L'élaboration des bilans de compétences;

⁽¹⁾Tonic Industrie- revue N° 00 DU MOIS DE Janvier/Février 2014, p.11.

⁽²⁾ Idem.

- ✓ La mise en place d'un système d'évaluation basé sur les connaissances et les aptitudes.
- ✓ La promotion et l'encouragement de la promotion interne.

On constate donc que le capital humain de l'EPE Tonic Industrie est l'une de ses meilleures qualités, puisqu'elle exploite remarquablement l'usage de ces derniers, et fait preuve d'un réel partage de ses connaissances et compétences en la matière.

4. Les structures organisationnelles et managériales de Tonic Industrie

4.1.Organisationnelle

Dans le cadre de la mise en œuvre de l'organisation de l'entreprise, la Direction Générale de Tonic Industrie a engagé le processus de décentralisation des actes de gestion des principales fonctions auprès de l'ensemble des unités de production, cette opération permettra aux structures centrales de se concentrer sur les missions dévolues au management stratégique à savoir : Planifier-Organiser-Diriger-Contrôler.

A ce titre, des manuels d'organisation et de gestion ont été réalisés pour chaque fonction afin de faciliter la prise en charge de l'opération par les unités.

Dans le cadre du projet de décentralisation des unités de production de l'E.P.E Tonic Industrie a mis en place le contrôle de gestion opérationnel à travers plusieurs actions à savoir:

- ✓ La mise en place des contrôleurs de gestion au sein de toutes les unités de production et la mise en place d'un système d'information décentralisé.
- ✓ La centralisation des informations reliant toutes les structures par un système ERP (en cours) en collaboration avec la structure informatique qui constitue une aide précieuse pour le contrôleur de gestion dans la réalisation de sa mission et à fiabiliser les données.
- ✓ L'uniformisation des modèles et rapports pour toutes les unités.

4.2.Managériale

Tonic Industrie depuis sa création a procédé à la mise en place des structures et des procédures de gestion à même de répondre aux obligations légales et réglementaires mais aussi pour assurer, avec plus d'efficacité les fonctions indispensables à une meilleure

coordination et un suivi plus efficient des activités de base pour garantir une reprise progressive de la production et sa croissance.

L'entreprise est dotée d'un conseil d'administration et d'un comité exécutif qui se réunit périodiquement avec la présence de l'ensemble des cadres dirigeants de l'entreprise, qui a pour buts la définition des missions et les prorogatifs de chacun avec détermination des objectifs :

- ✓ animer et diriger les équipes ;
- ✓ développer la démarche qualité (sécurité, hygiène, environnement) ;
- ✓ développer les compétences et l'innovation ;
- ✓ organiser la communication.

Sur le plan social, l'entreprise dispose :

- ✓ D'une section syndicale ;
- ✓ D'un règlement intérieur ;
- ✓ D'une convention collective ;
- ✓ D'un comité de participation.

5. Les compétences commerciales et marketing de Tonic Industrie

La structure commerciale et marketing est un élément moteur pour pénétrer de nouveaux marchés, accroître les parts de marché et augmenter le chiffre d'affaires.

5.1. Evolution du Chiffre d'affaire Global

Tonic évolue progressivement depuis qu'elle est devenue une entreprise étatique, le tableau ci-dessous ne fera que confirmer :

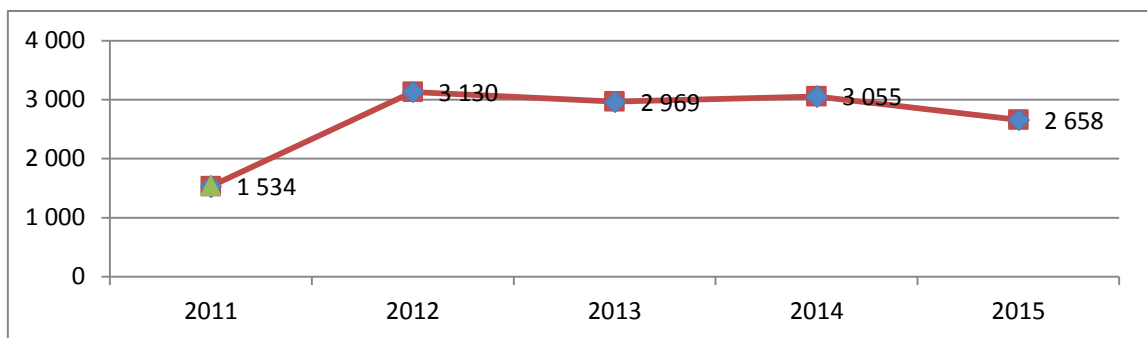
Tableau 10 : Evolution du chiffre d'affaire de Tonic durant les 5 dernières années.

	2011	2012	2013	2014	2015
CA(MDA)	1 534	3 130	2 969	3 055	2 658

Source : Direction générale de Tonic Industrie.

Figure20: Evolution du CA de Tonic Industrie durant les 5 dernières années

Unité : MDA



Source : La Direction générale

Commentaire : Nous constatons que Tonic Industrie a connu un pic dans son chiffre d'affaires en 2012 qui atteint environ les 3 130 millions de Dinars Algériens, une très grande augmentation puisque l'entreprise, qui avait été rachetée par l'Etat, est devenue EPE Tonic Industrie SPA. Par contre, de 2013 à 2015, Tonic a subi une diminution de 11% due principalement à :

- L'arrêt complet de la machine de l'unité papier d'emballage (Liner), qui a duré plus de six (6) mois en 2013 et deux (2) mois en 2015.
- L'absence de matière première.
- La concurrence rude des PME.

5.2. Evolution du chiffre d'affaire à l'export

Les marchés à l'exportation nécessitent une attention particulière et beaucoup de professionnalisme. Il ne s'agit pas de faire des opérations spot mais d'y rester et de fidéliser une clientèle exigeante. Une mise à niveau dans tous les domaines est nécessaire.

En matière d'exportation, Tonic Industrie a déjà retenu la réalisation de 5% de son chiffre d'affaire à l'exportation. Des opérations sont déjà en cours.

Tableau 11 : Evolution du CA à l'exportation de Tonic

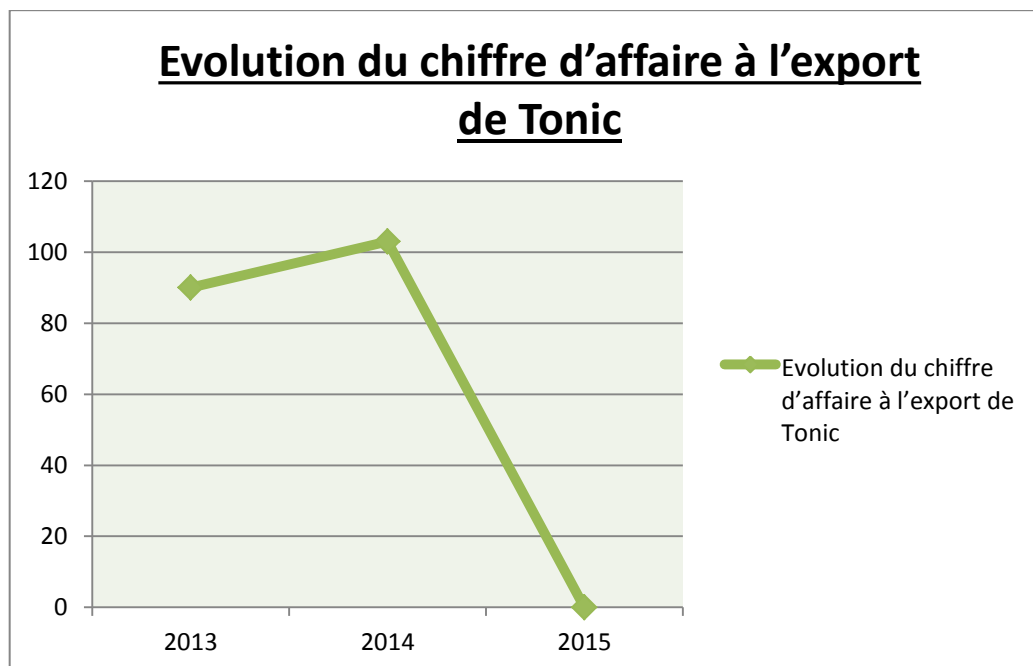
(Unité MDA)

Années	2013	2014	2015
CA (MDA)	90	103	00

Source : La Direction générale.

Figure 21 : Evolution du chiffre d'affaire à l'export de Tonic

Unité : million de dinar



Source : La Direction générale.

Commentaire : On constate qu'en 2013 et en 2014 les exportations des alvéoles ont représenté successivement 90 et 103 millions de dinars Algérien du chiffre d'affaire global de l'entreprise. En 2015, Tonic Industrie n'a pas réalisé un chiffre d'affaire à l'export cela est causé par la panne au niveau de l'unité Alvéole dans le cadre de programme de réhabilitation et de mise à niveau de cette dernière. La production était insuffisante même pour répondre à la demande locale. L'entreprise envisagera de réaliser un chiffre d'affaire à l'export de 184 millions de Dinar Algérien en 2016.

5.3.Parts de marché

Les parts de marché de Tonic Industrie par rapport à la demande nationale sont représenté dans le tableau suivant :

Tableau 12 : Les parts de marché de Tonic par rapport à la demande nationale

Produits	Part de marché en % (2012)	Part de marché en % (2013)	Part de marché en % (2014)	Part de marché en % (2015)
Papier d'emballage (Liner)	0,36%	0,82%	0,38%	1,36%
Papier Ouate en bobine (Papier Tissu)	26,30%	30,32%	37,77%	40,72%
Caisse carton ondulé	13,27%	11,87%	11,87%	7,71%
Boîtes pliantes (Imprimerie)	6,92%	5,58%	5,08%	3,88%
Sacs P.M contenance	38,82%	26,52%	22,02%	18,51%
Produits de soie doux (Hygiénique)	14,95%	12,26%	10,60%	11,89%

Source : La Direction générale.

Commentaire : Tonic Industrie est l'unique producteur national du papier Ouate en bobines avec une capacité annuelle de 28 000 tonnes/an et une importante part de marché qui a atteint 40,27% en 2015.

L'entreprise est concurrencée par l'importation provenant d'autres pays tels que la Turquie, la Tunisie et l'Egypte.

5.4. Les clients de l'EPE Tonic Industrie

Toutes les activités de l'EPE Tonic Industrie sont centrées sur la satisfaction des clients, afin de se positionner par rapport à la concurrence locale et internationale et de conquérir les marchés nationaux et internationaux.

Figure 22 : Les principaux clients de Tonic Industrie



Source : élaboré à partir des données de l'entreprise.

5.5.La politique commerciale de Tonic Industrie

Dans cette phase, on va analyser la politique commerciale de l'EPE Tonic Industrie à travers l'étude du produit destiné à l'export (la gamme Soft) sur les plans de sa distribution, de sa communication et en fin de son prix par rapport à la concurrence.

5.5.1. Produits

➤ Présentation de la gamme SOFT

SOFT est fabriqué à partir de papier ouate (qui est à base de déchets de vieux papier) dans l'Unité de transformation Ouate. C'est une gamme de produits sanitaires et domestiques, elle passe par plusieurs étapes lors de sa fabrication.

En premier lieu, le vieux papier passe par trois traitements :

- ✓ Traitement chimique : pour le désencrage et le blanchiment du papier.

- ✓ Traitement physique : pour éliminer les particules étranges.
- ✓ Traitement mécanique (le raffinage) : pour homogénéiser la pâte.

En deuxième lieu, la pâte à papier passe par la machine METSO pour la formation de la feuille en trois étapes :

Etape 01 : le séchage à l'état humide en suite à l'état sec.

Etape 02 : la formation de la bobine mère (produit fini).

Etape 03 : le façonnage (riwender) où se fait le découpage de la bobine mère.

En troisième lieu, 70% de cette fabrication passe à la vente alors que les 30% passent en ateliers de transformation là où la bobine de papier Ouate se transforme en produits sanitaires et domestiques (la gamme SOFT) voir (annexe 05).

Cette gamme SOFT proposée par Tonic est classée dans la catégorie Papier tissu. Elle se compose de quatre produits :

 **Papier mouchoir :**

-grammage : 15g/m² -épaisseur : 120 ^mm -nombre de paquets : 12

 **Papier hygiénique : Unité : gr**

-grammage : 17g/m² -épaisseur : 130 ^mm -nombre de rouleaux : 4

 **Serviette :**

-grammage : 19g/m² -épaisseur : 140 ^mm -nombre d'unité : 50/100

 **Essuie tout :**

-grammage : 22g/m² -épaisseur : 150 ^mm -nombre de rouleaux : 2

Tableau 13 : Liste des produits de l'atelier transformation

Type de produit	Nombre de feuille (unité)	Poids du rouleau /paquet (gr)
Mouchoir de poche	10	20 (01)
Papier hygiénique	135	62 (02)
Serviette de table	100	200 (02)
Essuie tout	55	150 (02)

Source : Service contrôle de gestion

Quant à l'évolution des produits de l'entreprise à l'exportation et leur compétitivité ; nous l'analyserons à travers trois (03) critères :

- Critères physiques :

TONIC Industrie offre à sa clientèle des solutions novatrices pour combattre efficacement les problèmes de salubrité, d'hygiène et d'entretien. Tonic est là pour trouver le produit qui répondra aux attentes et pour suggérer les accessoires et les équipements requis.

Elle est en mesure d'offrir les meilleurs produits disponibles et proposer des solutions écologiques et biotechnologiques permettant de prendre un virage vert et de profiter des produits et des accessoires de qualité supérieure

- Critères commerciaux :

L'analyse des marges unitaires qui sont assez confortables permettra à Tonic Industrie d'amortir dans un premier temps les frais induits par l'exportation.

Nous remarquons aussi que la disponibilité d'importants espaces de stockage aura des incidences positives certaines sur la politique de distribution de l'entreprise.

- Critères réglementaires :

Il apparaît clairement que Tonic Industrie a conçu dès le départ ses produits dans une optique internationale (conformité aux normes internationales) ce qui est un atout non négligeable en sachant que l'adaptation de ses produits ne sera peut être pas nécessaire ou exigera un minimum d'intervention.

Avant sa transformation, le papier Ouate, doit passer par l'unité laboratoire ou « contrôle qualité » pour les tests physico-mécaniques il passe par :

Machine 01 : REGOSIMETRE pour mesurer la rugosité du papier.

Machine 02 : DECHIROMETRE permet de déterminer la résistance à la déchirure amorcée de tissus.

Machine 03 : DYNAMOMETRE pour mesurer la longueur de rupture.

Machine 04 : MICROMETRE permet de mesurer l'épaisseur du papier.

Machine 05 : ECLATOMETRE pour mesurer l'éclatent du papier.

Machine 06 : COLORMETRE pour mesurer le degré de blancheur du papier.

Machine 07 : le papier passe pour le séchage.

Machine 08 : la balance de précision.

Toutes ces machines contribuent dans la mesure du degré de conformité du papier aux normes exigées.

Cependant, et après tous ces efforts d'adaptation aux normes internationales, nous signalons que la marque n'est pas enregistrée à l'INAPI (Institut National Algérien de Propriété Industrielle).

5.5.2. Prix

C'est une étape très délicate dans la vie d'un produit : celle de lui fixer un prix. En effet, le prix n'est pas fixé par hasard et doit correspondre à plusieurs critères. L'objectif étant de pouvoir vendre, pour être rentable et assurer la pérennité de l'entreprise.

Les prix de la gamme SOFT sont les prix les moins cher sur le marché local puisque Tonic Industrie n'achète pas la matière première de ces produits plutôt, elle la produit dans son atelier de Fabrication Papier Ouate. Cette procédure offre à Tonic Industrie la possibilité de proposer des prix inférieurs à ceux la concurrence.

Tableau 14 : le taux de rentabilité du papier hygiénique

Produits	Coût de revient DA/HT	Prix de vente DA/HT	Marge	Taux de Rentabilité
Papier hygiénique	5.34 DA/HT paquet	Moyen 8.73 DA/HT paquet	3.39 DA/HT paquet	38%

Source : service contrôle de gestion.

Au regard de ces données collectées sur le marché visé, l'entreprise décide de ses prix. Si ces derniers sont inférieurs par rapport à la concurrence, l'entreprise pourrait déclencher une guerre de prix mais elle peut aussi s'aligner sur les prix des concurrents et jouer sur d'autres facteurs de différenciation, ou se fixer un peu au-dessus des prix du marché afin de se démarquer et de mettre en relief une image plus haut de gamme.

5.5.3. Communication

La communication est l'ensemble des informations, des messages, des signaux de toutes natures émis par l'entreprise en direction de ses clients, de ses prospects, des

distributeurs, des leaders d'opinions, des prescripteurs et de toute autre cible dans un but commercial¹

L'EPE Tonic Industrie, utilise plusieurs techniques de promotion pour faire connaître sa marque ainsi que ses produits:

➤ Le street Marketing

Les supports et les panneaux publicitaires, la couverture des camions par des grandes affiches portant le slogan et le logo de l'entreprise..., etc., sont autant de techniques publicitaires qui permettent une grande diffusion des produits Tonic.

➤ Le site internet de l'entreprise

Tonic Industrie utilise pour sa politique de communication digitale un site dont le liste est : <http://www.tonic-industrie.com>

➤ La participation à des foires et des salons nationaux et internationaux

Nous citons la participation de l'entreprise Tonic Industrie aux 16ème Forum international des affaires qui s'est déroulé du 23 au 25 octobre 2013 à Istanbul Turquie. Ce Forum a traité plusieurs thématiques dont les énergies renouvelables, l'industrie verte et la protection de l'environnement.

Etant la première participation, Tonic Industrie a saisi cette occasion pour créer des contacts avec le monde des affaires ou plus d'une cinquantaine de pays du monde entier ont assisté à ce Forum International des affaires. En outre sa participation s'inscrit dans le cadre de développement durable et de l'industrie verte pour la protection de l'environnement.

Mme Boudjema Souad, la représentante de Tonic Industrie au Forum International des affaires a développé dans sa communication l'enjeu et l'impact de la récupération du vieux papier d'un côté et de l'économie de l'autre. Ainsi que sa participation à la 46^{ème} édition de la Foire Internationale d'Alger (FIA 2013) afin d'élargir sa part de marché national, tout en œuvrant à diversifier sa gamme de production. Voir (annexe 06)

➤ Les activités de citoyenneté et de sponsoring

Tonic Industrie a organisé dans ce contexte de citoyenneté conjointement avec la Fédération algérienne de cyclisme (FAC), la 5ème édition du Grand Tour d'Algérie cycliste (GTAC-2015). Cette manifestation sportive internationale de haut niveau, qui compte pour sa

(¹) LENDREVIE, (J) et LINDON, (D) : *Mercator*, édition Dalloz, 1996.

5ème édition¹ ; pour enfin encourager la protection de l'environnement et encourager le transport doux.

Attachée à ses valeurs citoyennes dans notre pays, Tonic Industrie contribue également à l'alimentation en eau potable de la ville de Bou Ismaïl, comme, elle (Tonic Industrie) était présente dans plusieurs séances de sensibilisation des enfants à travers les écoles sur la préservation de l'environnement et de la nature.

5.5.4. Distribution

La politique de distribution est l'une des composantes de la politique commerciale. Pour mettre en place cette politique, l'exportateur doit étudier le nombre de distributeurs et leur qualité, et identifier les circuits que ces produits devront emprunter.

La distribution est organisée en canaux. Ce sont les différents circuits suivis par les produits du producteur au consommateur final.

Tonic Industrie dispose d'une importante flotte de véhicule pour la logistique. Elle dispose seulement pour la logistique de : 119 camions, 257 remorques et 67 fourgons.

Cette capacité de distribution aide l'entreprise à réduire ses coûts de transport ; d'assurer une livraison dans les délais prévus et de minimiser les risques de transport. Quant à la livraison des produits de la gamme SOFT, se sont des produits qui peuvent être transporté par les différents véhicules que possède l'entreprise.

Section 03 : Synthèses et suggestions

A travers cette section et afin de pouvoir proposer quelques recommandations à l'EPE Tonic Industrie concernant le diagnostic interne des différentes fonctions, nous allons d'abord procéder à l'analyse de l'entretiens effectué auprès de Madame la directrice des approvisionnements et de la cellule export, afin d'élaborer un tableau récapitulatif des forces et des faiblesses de l'EPE Tonic Industrie selon la méthode SWOT.

⁽¹⁾<http://lecourrier-dalgerie.com/tonic-industrie-co-organisateur-du-grand-tour-dalgerie-cycliste-gtac-2015/> consulté le 07/05/2016 à 23 :44h.

1. Présentation de l'enquête

Tout travail de recherche scientifique nécessite le choix d'une méthodologie précise et rigoureuse afin d'aboutir aux résultats souhaités.

Cette section présente la méthodologie de recherche adoptée pour tester les hypothèses formulées. En premier lieu, nous allons présenter brièvement les techniques que nous avons utilisées dans la collecte des informations nécessaires pour notre étude et ensuite présenter en deuxième lieu les résultats (quantitatifs et qualitatifs) de cette enquête.

Le cadre de nos investigations a été l'entreprise TONIC Industrie et précisément la cellule Export et L'unité de production Papier Ouate sur lesquelles se sont focalisées nos intentions.

1.1. Les techniques de recueil des données

D'abord, une exploration du terrain est effectuée à travers la collecte et l'analyse des données, ensuite une élaboration d'un entretien avec la directrice des approvisionnements et de la cellule export de l'entreprise, vont nous permettre de juger la capacité de l'EPE Tonic Industrie à exporter ses produits écologiques à des clients étrangers, ainsi qu'à conquérir des parts de marchés à l'extérieur.

Par la suite, les données fournies par ces deux techniques vont nous permettre de dégager des résultats qui peuvent apporter des éléments de réponses aux questions de la problématique.

✓ *Un entretien*

Dans une étude qualitative, l'entretien est un mode principal de collecte d'informations. Un entretien (ou interview ou encore entrevue) est défini comme étant : «*Un rapport orale, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé, c'est une discussion orienté, un procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés* »¹.

Alors, l'entretien permet de recueillir les informations personnelles et à caractère intime sur un sujet donné, il consiste à être en contact direct avec l'interviewé dans une séance

⁽¹⁾ AKTOUF (O), *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, éd Sillery, Presse de l'université de Québec, Canada, 1987, P 87.

de questionnements adressée à une ou à plusieurs personnes choisies fortuitement dans le but de collecter les informations permettant d'atteindre l'objectif de recherche.

➤ **Type d'entretien choisi**

Parmi les différents types d'entretiens, nous avons opté pour un entretien individuel semi-directif, dont les questions sont prévues et posées oralement. Pour la simple raison : Collecter des données sur le sujet qui nous intéresse et pour éviter d'enfermer le discours de l'interviewé dans un cadre rigide.

➤ **Le profil des interviewés**

Le choix de personnes à interroger représente un élément déterminant qui conditionne la pertinence des informations recueillies.

Nos questionnements sont destinés à la directrice des approvisionnements et de la cellule export Madame « AKNOUN Radia » qui est dotée d'une expérience confirmée dans l'EPE Tonic Industrie.

Les enquêtés ont été interrogés face à face par interviews individuels étalés sur une période d'une semaine à l'aide de guide d'entretien qui porte des questions précises.

➤ **Les difficultés rencontrées**

Notre stage s'est bien déroulé au sein de l'EPE Tonic Industrie, c'était une expérience enrichissante, mais nous avons eu certaines difficultés, parmi lesquelles nous pouvons citer :

- ✓ La confidentialité de certains documents et l'accès difficile à quelques sources d'information.

➤ **Le guide d'entretien**

C'est un document détenu par l'intervieweur est constitué de différents axes contenus dans le guide d'entretien (Annexe 07). Ces Axes sont déclinés en questions auxquelles seront soumis les interviewés.

2. Présentation des synthèses de l'entretien

La synthèse des résultats obtenus grâce aux différentes investigations est présentée comme suit :

Axe 01 : l'entreprise

Cet axe concerne le profil de l'EPE Tonic Industrie, ses capacités : (de production, financières, humaines, commerciale et de contrôle qualité ... etc), et son degré d'implication dans la préservation de l'environnement.

Lorsque nous demandons un aperçu général de l'entreprise, la directrice des approvisionnements et de la cellule export nous a expliqué que : *« l'EPE Tonic Industrie est en pleine évolution sur les marchés locaux et étrangers, nous disposons en effet d'un département du contrôle de qualité assez qualifié, des moyens de production nécessaires, un personnel qualifié et des produits écologiques. Pour certains produits un excédent est à prévoir, moyennant même le marché adéquat à l'export et nous exportons déjà et nous avons réalisé un CA de 103 million dinar algérien en 2014 ».*

Concernant l'export et les difficultés rencontrées lors de la création de la cellule ainsi que la gestion des risques liée à l'export, la directrice a ajouté que : *« Cette Structure dépend directement du Président Directeur Général à l'effet d'imposer sa stature et son importance, et oui quelques difficultés en interne qui ont encore du mal à donner toute son ampleur aux exportations. Le potentiel humain y est, et il existe, mais certaine mentalité n'accepte pas facilement le changement. Pour le risque de change tout est prévu sauf cas de force majeure, les prix sont calculés en fonction de risque potentiel avec des marges de sécurité, étant adhérent à la CAGEX, le risque de non-paiement existe mais est plutôt minimisé par l'assurance à l'export ».*

Axe 02 : les produits

Le but de cet axe, est de savoir qu'elles sont les produits de Tonic Industrie qui répondent aux Normes internationales et qui sont prêts d'être exportés.

Elle a ajouté que : *« La cellulose moulée (Alvéole), les caisses cartons, les produits ouate fini et semi-fini, et pratiquement tous les produits fabriqués en papier et carton dans le cadre de l'emballage répondent aux exigences de l'exportation. Même à la matière*

d'emballage et de conditionnement, toutes exportations devra et doit être conforme aux exigences du client et du pays du marché ciblé ».

Axe 03 : le prix

Cet axe, concerne la politique du prix envisagé pour les produits destinés à l'exportation. Selon la directrice des approvisionnements et de la cellule export : *« Avant d'appliquer nos prix, nous nous devons de procéder à une étude susceptible de nous orienter un tant soit peu pour l'établissement de nos prix de vente ».*

Axe 04 : la distribution et la communication

L'objectif de cet axe, est de déterminer la politique de distribution (réseau, carreaux...) ainsi que la politique de communication (interne et externe, média et hors média).

La directrice a déclaré *« Nos ventes se font soit par client direct ou via un trader (et pas localement) nous vendons à l'international. Pour la livraison de nos produits, nous disposons d'une flotte qui comprend des camions de 10 Tonnes et de 20 Tonnes, ainsi que des semi-plateaux. Et concernant la communication, nous avons un site web et nous pensons développer un site virtuel avec fenêtre directe sur les produits et références disponibles. Nous participons aussi à des salons et foires à l'international qui nous permettent d'avoir des contacts avec des clients potentiels. Les ambassades ont été contactées aussi, via notre holding pour un meilleur impact ».*

3. L'analyse des résultats obtenus (du diagnostic interne et de l'entretien)

D'après les réponses de la directrice des approvisionnements et de la cellule export et du diagnostic des différentes fonctions de l'EPE Tonic Industrie, nous avons déduit selon l'analyse SWOT les forces et les faiblesses de l'entreprise. Le tableau ci-dessous est un tableau récapitulatif des forces et des faiblesses de l'EPE Tonic Industrie.

Tableau 15 : Les forces et les faiblesses de Tonic Industrie

Fonctions	Forces	Faiblesses
Fonction de production	<ul style="list-style-type: none"> -La seule machine (METSO) en Algérie qui produit de la pâte à papier à partir de vieux papier recyclé. -Capacité d'adaptation de la production selon les normes de la qualité ISO -Contrôle de qualité qui se fait tout au cours du processus de fabrication. -Parc machine important et technologie récente et une forte capacité de production. -La flexibilité de l'appareil productif. 	<ul style="list-style-type: none"> -Coût de la main d'œuvre élevé -Absence de réseau anti-incendie dans la majorité des unités de production. -La machine à papier « Ouate » connaît un meilleur fonctionnement mais n'a fait l'objet d'aucun entretien depuis son démarrage en 2005.
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> -Effectif jeune, flexible et compétant. -L'intégration dans le cadre légal des lois du travail de tous les travailleurs. -La mise en place des structures syndicales et de participation des travailleurs. 	<ul style="list-style-type: none"> -Manque de qualification et de formation du personnel. - Un déficit en personnel qualifié y compris pour la catégorie Cadre. -Déficit en compétences managériales.
Capacités financières	<ul style="list-style-type: none"> - Une trésorerie positive en 2014 -BFR négatif une situation assez bonne de l'entreprise. -les produits hygiéniques réalisent une marge bénéficiaire de 38% du CA. 	<ul style="list-style-type: none"> -Non maitrise des coûts. -Déficit de la trésorerie important -Fonds Propres négatifs et insuffisant.

Fonction commerciale	<ul style="list-style-type: none"> -Le développement d'une force de vente et marketing. -Lancement de l'opération de la liquidation des stocks des produits finis. -Le rapprochement entre les situations commerciales et les finances sur portefeuilles créances. -Création de structure dédiée aux exportations et développement de ces dernières -Tonic Industrie gère aujourd'hui un portefeuille clients très large et très varié. -Une forte demande plus que l'offre sur le marché local. 	<ul style="list-style-type: none"> -Tonic industrie est soumis à une rude concurrence avec l'ouverture du marché. - Un nouveau producteur de bobine de papier Ouate vient d'ouvrir à Sétif il y a quelques mois. -La concurrence sur ces produits est exercée par cinq principaux transformateurs nationaux et une multitude de petits transformateurs. - Les concurrents locaux de la gamme SOFT, sont en même temps les clients réguliers de la bobine ouate.
Produit	<ul style="list-style-type: none"> -La qualité des produits de Tonic Industrie globalement lui permettent de s'insérer dans l'économie de marché. -Pour les produits Ouate, la demande nationale est de 16 000 tonnes/an. -Diversité de la gamme des produits. -Produits écologiques et citoyens fabriqué à base de vieux papier recyclé. 	<ul style="list-style-type: none"> -Toutefois une production non conforme aux normes. -Le non enregistrement de la marque.
Prix	<ul style="list-style-type: none"> -Prix compétitif qualité/prix. -Les prix des concurrents sur le marché local sont plus élevés par rapport à ceux de l'entreprise. -Un taux de rentabilité de 38% concernant le papier hygiénique. - La bobine ouate et papier hygiénique tous sont des produits à forte valeur ajoutée. 	<ul style="list-style-type: none"> -Les prix de vente des produits SOFT qu'exercent Tonic Industrie sur le marché extérieur sont chers par rapport à ses concurrents. Cela est à cause des coûts de fabrication ainsi qu'aux coûts de la livraison.

Communication	<p>-L'image de marque et la réputation de l'entreprise au niveau national et international.</p> <p>-la participation de l'entreprise à des foires et forums Nationaux et internationaux.</p> <p>-La similitude entre la culture tunisienne et la culture Algérienne ce qui n'exige pas des couts d'adaptation des supports publicitaires.</p> <p>-Le sponsoring de certains grands évènements nationaux comme le cyclisme.</p>	<p>- La non actualisation des sites internet de l'entreprise.</p> <p>-Déficit en communication et marketing.</p>
Distribution	<p>-Un parc de matériel logistique et transport (moyens de transport, de levage, de manutention, et les engins de travaux publics).</p> <p>-Importants moyens et flotte logistique.</p>	<p>-Globalement la société dispose d'un parc machine de 261 unités dont 142 seulement étaient en activité à la fin de 2015, le reste étant immobilisé pour diverses raisons.</p> <p>-La distribution directe vers l'étranger qui engendre des risques de transport et des dommages des produits.</p>

Source : Elaboré à partir des résultats obtenus

4. Suggestions et recommandations

Suite à notre stage au sein de l'EPE Tonic Industrie ; aux résultats obtenus de l'analyse fonctionnelle, à l'analyse de l'entretien et du tableau des forces et des faiblesses, nous pouvons suggérer ces différentes recommandations :

- Trouver de nouveaux partenaires commerciaux.
- Valorisation de la matière première.
- L'entretien régulier des machines de productions pour augmenter la production et par la même les ventes.
- L'amélioration du packaging de certains produits de la gamme SOFT.
- L'amélioration des produits dérivés de la bobine Ouate.
- Minimisation des coûts de production (coûts de la main d'œuvre)..

- L'augmentation du chiffre d'affaire à l'export en 2016 de 5% du chiffre d'affaire réalisé en 2014 par l'exportation des alvéoles ainsi que les produits hygiéniques Ouate de la gamme SOFT.
- Changer le nom de la gamme de la marque SOFT et l'enregistrer au sein de l'INAPE (Institut National Algérien de la Propriété Industrielle) afin d'assurer sa protection.
- Trouver des solutions pour améliorer son FR, elle devra soit baisser ses emplois stables et augmenter ses ressources stables, mais la solution la plus privilégiée est d'augmenter ses ressources, car vendre des immobilisations peut signifier la réduction de l'activité de l'entreprise.
- Augmenter ses capitaux propres pour améliorer le niveau de son BFR.
- Réduire les stocks en améliorant sa gestion avec les fournisseurs de meilleurs délais de règlement.

Conclusion

La réussite à l'exportation dépend en grand partie de l'organisation interne de L'entreprise. En considérant les résultats du diagnostic fonctionnel de l'EPE Tonic Industrie support, ce dernier nous permettra de corriger ses faiblesses tout en essayant de valoriser ses forces.

En vue de contrecarrer les menaces de son environnement et exploiter les opportunités qui lui sont offertes par le marché tunisien, nous devons par la suite et à travers le troisième chapitre élaborer un diagnostic externe de l'EPE Tonic Industrie dans le but de compléter l'analyse SWOT et répondre à notre problématique.

Chapitre 03 : Le diagnostic externe :
Analyse de la compétitivité
de l'EPE Tonic Industrie sur le marché
tunisien.

Chapitre 03 : Le diagnostic externe : Analyse de la compétitivité de l'EPE Tonic Industrie sur le marché tunisien

La maîtrise de l'environnement de l'entreprise, de son organisation et de sa dynamique est primordiale dans la détermination de ses choix stratégiques. Il est entendu par environnement l'ensemble des éléments qui ont une influence sur elle. Il peut exister une interaction entre l'organisation et son environnement. Traditionnellement, on distingue le micro environnement et le macro environnement. Le microenvironnement concerne tous les éléments proches de l'organisation et qui ont une influence directe. Se sont, par exemple, les salariés, les clients, les fournisseurs, les concurrents, d'une manière générale, les partenaires de l'organisation. Le macro environnement, quant à lui, regroupe des éléments sur lesquels l'organisation peut difficilement agir à savoir ; l'aspect politique, économique, social, technologique, environnemental et légal.

L'environnement contraint et influence donc le développement de l'entreprise. Cependant, celle-ci, à travers ses choix, ses décisions et ses actions, peut tirer parti de ces changements, voire les modifier.

Toutes ces suppositions et suggestions seront traités dans les trois prochaines sections où ; la première sera dédiée aux concepts théoriques à fortes relations avec le diagnostic externe, la seconde abordera une analyse du macro et micro environnements de l'EPEP Tonic Industrie (le marché tunisien). Quant à la troisième section elle sera dédiée aux synthèses des menaces et opportunités déduite depuis le diagnostic et l'entretien pour déterminer la compétitivité de l'entreprise en rapport avec le marché tunisien.

Section 01 : Notions théoriques sur le diagnostic externe

Pour son développement et évaluation sur le marché intérieur et extérieur, chaque entreprise économique effectue une auto évaluation afin de pouvoir assurer son fonctionnement, se situer par rapport au marché et pouvoir entreprendre des démarches de développement.

Afin de pouvoir s'engager dans l'opération d'export, l'établissement d'un diagnostic externe est indispensable.

1. Le diagnostic externe

Pour déterminer si l'entreprise dispose des compétences requises, des facteurs clés de succès sur le marché visé. Il est indispensable pour elle de présuppose une analyse de l'environnement, puisque les facteurs clés de succès diffèrent selon les marchés (effet prisme). Le diagnostic externe, fait partie donc du diagnostic stratégique, il permet à l'entreprise de repérer les influences environnementales positives et négatives et de recenser les menaces et les opportunités (attraits) liées aux différents marchés cibles. « Il se rapporte au marché sur lequel se situe (ou se situera) le produit considéré. Il s'agit d'analyser le marché sur lequel se situe l'entreprise et le produit (ou le service) considéré afin d'appréhender les opportunités et les menaces, c'est-à-dire les facteurs de succès ou d'échec auxquels chaque activité va être confrontée »¹.

L'environnement est le cadre au sein duquel l'entreprise exerce son activité et se développe. Il est composé d'éléments externes à l'entreprise qui influencent son développement et son potentiel de croissance. Une analyse de l'environnement permet d'identifier les exigences du marché :

- Qu'est-ce qui, sur ce marché constitue un avantage concurrentiel ?
- Quel est sur ce marché un facteur clés de succès ?
- Quelles compétences sont peu valorisées ?

⁽¹⁾ RICHARD-LANNEYRIE (S) : *Les clés du marketing international*, tout le marketing en 136 fiches, 4ème édition, LE GENIE DES GLACIERS, France, 2013, p235.

Chapitre 03 : Le diagnostic externe : Analyse de la compétitivité de l'EPE Tonic Industrie sur le marché tunisien

2. L'objectif du diagnostic externe

Le diagnostic externe a pour principal objectif de définir les règles de réussite (les facteurs clés de succès actuels et futurs) d'un secteur d'activité ainsi que les principales opportunités et menaces à considérer dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

3. La démarche du diagnostic externe

Devant la multiplicité des éléments à prendre en compte, deux niveaux sont généralement retenus dans l'analyse :

– *le premier niveau*, macro environnement de l'entreprise : qui représente tous les facteurs extérieurs à l'entreprise qui s'impose à elle et constitue son cadre d'action. Cet environnement est géographiquement plus au moins distant selon les entreprises. Il est local pour les plus petites entreprises et national pour d'autre. Il est par contre international les grandes entreprises (FMN)

– *le second niveau*, le microenvironnement : rassemble les facteurs et acteurs avec lesquels l'entreprise interagit directement et sur lesquels elle dispose d'un pouvoir d'action.

1.1.L'analyse du macro environnement

Ce diagnostic, conduit de manière dynamique et non statique, permet de déterminer les caractéristiques générales de l'environnement qui influencent ou sont susceptibles d'influencer significativement le développement de l'entreprise et donc sa stratégie future.

L'analyse PESTEL complète les rubriques du diagnostic externe examinées. Elle consiste à maintenir une veille sur l'environnement général de l'entreprise ou encore pour réaliser une étude pays. Décrit par six types de facteurs. C'est la principale méthode d'analyse de l'environnement général de l'entreprise¹.

Le modèle PESTEL, aussi appelé méthode PESTEL ou encore analyse PESTEL, vous permet d'analyser et d'anticiper les opportunités et menaces de votre macro-environnement (ensemble des variables externes qui ont un impact positif ou négatif sur votre entreprise).

Le modèle PESTEL permet d'avoir une vision globale de son environnement, puisqu'il distingue six catégories d'influences macro-environnementales qui peuvent impacter votre activité. Les six dimensions retenues par le modèle sont d'ordre politique, économique,

⁽¹⁾ BRULHART (F), et autres: *Stratégie*, édition DUNOD, Paris, 2015, pp.4-7

Chapitre 03 : Le diagnostic externe : Analyse de la compétitivité de l'EPE Tonic Industrie sur le marché tunisien

social, technologique, environnemental, légal et qui représentent autant de facteurs potentiels d'influences¹.

Figure 23 : L'analyse PESTEL



Source : Image Google

<http://www.succes-marketing.com/wp-content/uploads/2016/01/analyse-pestel.gif>

Détails des éléments de l'analyse PESTEL²

➤ Politique

Il s'agit de prendre en compte les faits politiques qui ont ou auront à moyen- long terme, un impact sur l'activité de l'entreprise. Généralement, on repère s'il y a ou non une instabilité politique, un changement de gouvernance qui modifierait peu ou beaucoup la donne sur son marché ; on recense les orientations politiques telles que : la promotion de l'innovation, les mesures favorisant la consommation, la protection des consommateurs...

➤ Économique

Les facteurs de type économique concernent le pouvoir d'achat des consommateurs, la croissance des marchés, le taux d'inflation, ou encore le coût des matières premières. La crise

⁽¹⁾ <http://www.les-grandes-techniques-de-vente.fr/analyse-pestel-methode-exemple/> consulté le 28/04/2016 à 12 :14

⁽²⁾ LAETHEM (V): *Les fiches outils du marketing : Modèles, outils, fiches pratiques, schémas*, édition Eyrolles, Paris, 2015, pp.73-74.

Chapitre 03 : Le diagnostic externe : Analyse de la compétitivité de l'EPE Tonic Industrie sur le marché tunisien

de 2008 et ses conséquences sont aujourd'hui le facteur le plus menaçant sur nombre de marchés. À l'opposé, l'économie digitale qui est en pleine croissance offre des opportunités.

➤ Sociodémographique

Les influences sociodémographiques concernent l'ensemble des courants socioculturels qui peuvent affecter les consommateurs, leurs besoins ou leurs motivations d'achat. Ainsi, la démographie a une forte influence sur les marchés des jouets par exemple. Les tendances de consommation vers le commerce équitable ou vers des produits sans additifs modifient le paysage de l'agroalimentaire ou celui de l'hygiène beauté. Le climat social, le niveau de chômage ou le niveau d'éducation sont d'autres facteurs à observer.

➤ Technologique

Il s'agit d'envisager quelles sont les avancées technologiques qui ont ou auront un impact sur l'activité, sur la façon de commercialiser ou de communiquer avec les clients. L'arrivée d'Internet puis son extension au digital modifient la donne de tous les acteurs et à tous les niveaux du marketing : le big data pour l'analyse des données de plus en plus complexes et nombreuses. Les médias sociaux et le web 2.0 modifient la relation avec les consommateurs dans une logique de co-construction. Le mobile et les tablettes permettent la géolocalisation des clients. Le commerce connecté et le e-commerce se réinventent sous la poussée des technologies et de leur impact sur le comportement des consommateurs.

➤ Environnemental

La modification du climat entraîne des secousses climatiques, telles que tsunامي, sécheresse, fortes pluies et inondations, périodes plus froides et plus longtemps. En premier, ce sont les activités de tourisme qui sont touchées, mais également les secteurs du vêtement ou de la mode. Difficilement prévisibles, ces facteurs nécessitent d'être anticipés ce qui implique, pour le marketeur, de disposer d'un plan B.

➤ Légal et réglementaire

Les facteurs légaux et réglementaires sont généralement mieux connus. On ne peut produire un bien industriel sans être en phase avec la réglementation et les normes. Néanmoins, il est intéressant de surveiller les actions de lobbying.

Chacune de ces dimensions est susceptible d'avoir une influence sur la demande, l'offre, l'intensité concurrentielle ou la structure des groupes stratégiques. Par exemple, une

Chapitre 03 : Le diagnostic externe : Analyse de la compétitivité de l'EPE Tonic Industrie sur le marché tunisien

augmentation du taux de chômage, qui renvoie à une évolution des facteurs économiques, peut provoquer une baisse de la demande sur les DAS où l'entreprise est présente. Cela vient alors renforcer les menaces pesant sur l'entreprise.

2.2.L'analyse du micro environnement

Il s'agit de l'environnement spécifique de l'entreprise constitué de ces **clients, fournisseurs, ses sous traitants, ses concurrents....**

Le micro environnement est finalement constitué des principales parties permanentes de l'entreprise :

- **Les clients** : enjeux de qualité de produit et de service, d'information sur la composition des produits de respect de normes de sécurité, de recherche et de développement pour des produits plus respectueux de l'environnement...
- **2.2.2. Les fournisseurs et sous-traitants** : respect des délais de paiement, mise en place de politiques d'achat....
- **Les concurrents** : éviter la concurrence déloyale, appliquer les normes environnementales....
- **Analyse de l'intensité concurrentielle**

Selon Porter¹, l'intensité concurrentielle sur un DAS dépend des intervenants pouvant empêcher la constitution ou la conservation d'un avantage concurrentiel. Plus précisément, il recense cinq forces s'exerçant sur la firme.

- Les 5 forces de Porter

Le modèle des cinq forces concurrentielles de Porter est un outil d'analyse stratégique de l'environnement concurrentiel d'une entreprise. L'auteur, M. Porter, part du postulat selon lequel la "performance" de l'entreprise dépend de sa capacité à affronter, influencer et résister aux pressions de son environnement concurrentiel. En effet, l'objectif principal d'une entreprise doit être d'obtenir un avantage concurrentiel sur son marché, ce qui se mesure par sa capacité à générer du profit (sa performance)².

⁽¹⁾ Porter : *Choix Stratégiques et Concurrence*, Economica, 1982.

⁽²⁾ <https://strategies4innovation.wordpress.com/2008/08/30/5-1-forces-de-porter/> consulté le 28/04/2016 à 12 :00.

Chapitre 03 : Le diagnostic externe : Analyse de la compétitivité de l'EPE Tonic Industrie sur le marché tunisien

Ce modèle a pour but de permettre d'identifier les forces en présence dans l'environnement concurrentiel et leurs intensités, d'adapter sa stratégie pour obtenir un avantage concurrentiel et ainsi, de réaliser des profits supérieurs à la moyenne du secteur. Les 5 forces de PORTER sont :

- Pouvoir de négociation des fournisseurs.
- Pouvoir de négociation des clients.
- Menace des produits substituables.
- Les Menace des entrants potentiels.
- Les Rivalité entre les firmes concurrentes.

Figure 24 : Les 5 + 1 Forces de Porter



Source : Image Google.

<https://www.google.dz/search?q=5+forces+de+porter>

Précisons ce que Porter désigne par les cinq forces¹:

- **Force 01: la rivalité entre les firmes concurrentes :**

Il s'agit de la force la plus immédiate. Elle exprime la rudesse des rapports entre des firmes déjà présentes.

¹ BOUGLET (J) : La stratégie d'entreprise : Diagnostic stratégique-stratégie business-stratégie corporate-mise en œuvre de ces stratégies, 3^{ème} édition, Gualino, 2013, pp.38-40.

Chapitre 03 : Le diagnostic externe : Analyse de la compétitivité de l'EPE Tonic Industrie sur le marché tunisien

- Force 02: le pouvoir de négociation des fournisseurs

Cela correspond à la capacité qu'ont les fournisseurs d'imposer leurs conditions. Ce pouvoir est fort, par exemple, sur les DAS des constructeurs de téléphones portables.

- Force 03: le pouvoir de négociation des clients

Celui-ci est d'autant plus fort que les clients parviennent à exiger beaucoup de leurs fournisseurs, comme il en est pour la filière automobile (les équipementiers étant souvent tenus de s'implanter à côté des usines des fabricants).

- Force 04: la menace des entrants potentiels

Elle renvoie aux firmes qui pourraient investir sur le DAS. Cette menace s'est ainsi concrétisée sur le DAS de la téléphonie mobile avec l'arrivée de Free.

- Force 05: la menace des biens ou produits substituables

C'est lorsqu'un produit, différent de celui de l'entreprise, vient tout de même le concurrencer car les deux produits répondent aux mêmes besoins.

Porter précise que l'État peut être considéré comme une force supplémentaire, exerçant une influence sur les cinq premières. Par exemple, il peut prendre des mesures protectionnistes pour réduire la menace des entrants potentiels, ou légiférer pour protéger les fournisseurs en interdisant aux distributeurs de vendre à perte.

Des actions de lobbying peuvent être envisagées afin d'influencer l'action de l'État. La prise en compte de cet acteur est généralement effectuée en amont, lors de l'analyse PESTEL, à travers l'analyse des dimensions politiques et légales du modèle.

L'étude des 5 forces de Porter permet également d'identifier les FCS (facteurs clés de succès) d'un DAS donné à savoir les exigences du marché à respecter par toutes les entreprises du secteur pour pouvoir survivre.

L'entreprise qui arrive à exploiter au mieux ces FCS aura un avantage concurrentiel qui lui permettra de se démarquer de ses concurrents.

Chapitre 03 : Le diagnostic externe : Analyse de la compétitivité de l'EPE Tonic Industrie sur le marché tunisien

4. Les points clés du diagnostic externe

➤ Le diagnostic externe vise d'une part à repérer et analyser les facteurs environnementaux qui ont ou peuvent avoir une influence positive ou négative sur le développement et la performance de l'entreprise et, d'autre part, à identifier les règles du jeu (ou FCS) du secteur.

➤ Le modèle PESTEL consiste à analyser le macro-environnement ou environnement général à travers ses six composantes principales (politique, économique, sociale, technologique, environnementale et légale) afin de déterminer les opportunités et les menaces de développement auxquelles doit faire face l'organisation.

➤ Le modèle des forces concurrentielles vise à caractériser l'environnement direct ou concurrentiel de l'entreprise et à déterminer l'intensité concurrentielle (et donc l'attractivité) du secteur dans lequel elle évolue. Cette analyse doit s'appliquer à chaque segment de l'industrie si celle-ci est fortement hétérogène en termes de FCS et de conditions concurrentielles.

➤ L'intensité concurrentielle est fonction de l'action combinée de cinq forces que sont les clients, les fournisseurs, les nouveaux entrants, les produits de substitution et la rivalité intra-sectorielle. Plus le pouvoir de pression des cinq forces est important, plus la profitabilité, et donc l'attractivité du secteur est faible.

Pour aborder un marché étranger sans handicap, l'entreprise ne doit pas avoir de point faible dans les facteurs clés de succès. Ses chances de réussite augmentent avec son degré de maîtrise de ces facteurs et quand elle dispose d'un avantage sur la concurrence.

Section 02 : Analyse de la compétitivité de l'EPE Tonic Industrie sur le marché tunisien

Après avoir analysé le potentiel de l'EPE Tonic Industrie à l'export, pour mettre en évidence les forces et les faiblesses qui vont armer sa stratégie d'entrée sur le marché, on se penche maintenant sur l'étude des marchés potentiels afin de dégager les opportunités et les menaces synthétisées sous forme d'une matrice (analyse SWOT) et clôturer cette section par

Chapitre 03 : Le diagnostic externe : Analyse de la compétitivité de l'EPE Tonic Industrie sur le marché tunisien

le choix du marché qui nous sera le plus intéressant lors de notre prise de décision , pour cela on a besoin d'étudier un certain nombre de critères qualitatifs.

Notre analyse englobera à la fois l'étude du macro environnement ainsi que l'étude du microenvironnement.

Le macro environnement, nous procure une vision globale sur l'environnement externe de l'entreprise selon l'aspect géographique, démographique, économique, socioculturel et technologique du pays

Le micro environnement, est axé essentiellement sur l'étude de la demande, de l'offre et de l'intensité concurrentielle.

Notre étude porte sur le marché tunisien, et cela pour des raisons de distances géographiques, de souplesse de la réglementation, de similitudes culturelles, en premier lieu, mais aussi pour des raisons commerciales qui concerne l'attractivité du marché, et son accessibilité.

1. Les critères de sélection du marché tunisien

Les critères de sélection sont indispensables lors de la sélection d'un marché à prospecter, ils sont :

❖ Critère d'attractivité du marché cible

Importance de marché : la Tunisie constitue un marché potentiel pour l'EPE Tonic Industrie.

Les importation tunisienne de la branche des industrie Papetières durant la période 2009-2012 ont atteint 2437 Million de Dinars Tunisiens ¹.

Évolution du marché : la demande sur les produits hygiéniques en Tunisie est en évolution, et elle ne cesse d'évoluer (le tourisme).

(¹) <http://www.tunisieindustrie.nat.tn/fr/download/cepi/mono> consulté le 10/05/2016 à 18 :57.

Chapitre 03 : Le diagnostic externe : Analyse de la compétitivité de l'EPE Tonic Industrie sur le marché tunisien

❖ Critères d'accessibilité du marché

Situation géographique : elle est très favorable en Tunisie avec la signature de l'ACP, des frontières les conditions de commercialisation sont très favorable par rapport aux facilitations offertes en Tunisie.

Le rapprochement historique et culturel : Du fait du rapprochement géographique, beaucoup de données sont similaires à savoir le climat et les richesses naturelles, ceux-ci a fait que les deux pays faisaient partie d'un même contrée et donc assujetties aux mêmes civilisations et sors historique et culturel.

❖ Critères de compétitivité de l'entreprise

Capacités de production : la capacité de production de l'EPE Tonic Industrie des produits hygiéniques de la Ouate est de 7913 Tonnes/an¹.

Délais d'acheminement : dépend des procédures douanières, dans notre cas d'export envers la Tunisie, notre entreprise bénéficie des exemptions totales, la livraison des marchandises se fait par route avec ses propres camions jusqu'aux usines des clients.

Maitrise de la technologie : Standard.

Outils de communication : développés.

Contrôle de qualité : important.

2. Le marché Tunisien

La Tunisie est un Etat d'Afrique du Nord baigné par la mer Méditerranée au nord et à l'est, et bordé par la Libye au sud-est et au sud et par l'Algérie au sud-ouest et à l'ouest.

Tunis sa capitale, est située dans le nord-est du pays, au fond du golfe de Tunis. Plus de 30 % de la superficie du territoire est occupée par le désert du Sahara, le reste étant constitué de régions montagneuses et de plaines fertiles, berceau de la civilisation carthaginoise qui atteignit son apogée au III^e siècle av. J.C., avant de devenir le « grenier à blé » de l'Empire romain².

⁽¹⁾ Direction Générale de Tonic Industrie.

⁽²⁾ <http://www.tunisie.fr/presentation/> consulté le 08/05/2016 à 16 :59h.

Fiche technique Tunisie

Nom officiel : République Tunisienne
Superficie : 162 155 km²
Capitale : Tunis
Nom des habitants : Tunisiens et Tunisiennes
Population : 10.8 millions
Monnaie : Dinar Tunisien (TND)
Religion: L'islam est la religion officielle.
Langue officielle : Arabe.
Langue vernaculaire : Arabe Tunisien.
Indicatif : +216
Nature de l'Etat : République à régime semi-présidentiel
Espérance de vie à la naissance : 74.7 ans

Source : Elaboré par nous-même.

2.1. Analyse du macro environnement Tunisien (PESTEL)

La macro environnement recouvrant une grande diversité d'influences. On analyse les menaces pesant sur les 5 domaines d'activité à partir du modèle PESTEL.

2.1.1. Contexte Politique tunisien¹ :

- La nature de l'Etat Tunisien

Aux termes de la Constitution, la Tunisie est un Etat libre, indépendant et souverain. Sa religion est l'Islam, sa langue l'arabe et son régime la République. Le pouvoir institué par la Constitution est fondé sur la souveraineté du peuple et la séparation des pouvoirs. Le régime qu'elle instaure est le régime républicain.

- Le pouvoir exécutif

*"Le pouvoir exécutif est exercé par le Président de la République assisté d'un gouvernement dirigé par un Premier ministre"*².

Le Président de la République est le Chef de l'Etat. Il est élu pour cinq ans au suffrage universel, libre, direct et secret, et à la majorité absolue des voix exprimées. Le Président de la République est le garant de l'indépendance nationale, de l'intégrité du territoire et du respect de la Constitution et des lois ainsi que de l'exécution des traités. Il veille au fonctionnement

⁽¹⁾ <https://www.tradesolutions.bnpparibas.com/fr/explorer/tunisie/apprehender-le-contexte-economique#political> consulté le 08/05/2016 à 19 :48.

⁽²⁾ L'article 37 de la Constitution tunisienne.

Chapitre 03 : Le diagnostic externe : Analyse de la compétitivité de l'EPE Tonic Industrie sur le marché tunisien

régulier des pouvoirs publics constitutionnels et assure la continuité de l'Etat. Il bénéficie d'une immunité juridictionnelle durant et après la fin de l'exercice de ses fonctions.

Le Président de la République est le Chef Suprême des Forces Armées. Il accrédite les représentants diplomatiques auprès des puissances étrangères. Le Président de la République oriente la politique générale de l'Etat, en définit les options fondamentales et en informe la Chambre des Députés. Le Président de la République nomme le Premier ministre et, sur proposition de celui-ci, les autres membres du gouvernement. Le Président de la République préside le Conseil des ministres. Le Président de la République nomme les hauts fonctionnaires civils et militaires sur proposition du gouvernement

- Le pouvoir législatif

Le peuple exerce le pouvoir législatif par l'intermédiaire d'une assemblée représentative, dénommée, depuis 1981, "Chambre des Députés" et de la Chambre des Conseillers, ou par voie de référendum. La Chambre des Députés se compose de 189 députés élus pour un mandat de cinq années au suffrage universel, libre, direct et secret.

L'initiative des lois appartient concurremment au Président de la République et aux membres de la Chambre des Députés. Les projets présentés par le Président de la République ont la priorité.

- Les principaux partis politiques

La plus parts des partis ont été créé après la révolution, les deux partis principaux sont: NIDAA TOUNES et ALNAHDA, les autres sont :

- L'union patriotique libre : moderniste, croit en l'économie de marché, rejette l'islamisme.

- Le front populaire : fruit de la fusion de partis socialises et nationalistes arabes.

- Le congrès pour la république : ancienne.

- Indicateurs de la liberté politique :

- Classement : Partiellement libre.

- Liberté politique : 3/7

- Libertés individuelles : 3/7

Chapitre 03 : Le diagnostic externe : Analyse de la compétitivité de l'EPE Tonic Industrie sur le marché tunisien

2.1.2. Contexte économique tunisien¹ :

Durant la décennie précédente, la Tunisie affichait une croissance annuelle moyenne d'environ 5%, l'économie a fortement ralenti depuis les bouleversements politiques, économiques et géopolitiques qui touchent le pays depuis 2009. En 2015, la croissance est estimée à 1% selon le FMI. L'agriculture est le seul secteur à avoir soutenu la croissance économique en 2015. Pour 2016, la Tunisie table sur un taux de croissance d'environ 3%.

L'économie tunisienne est fragile, la croissance ayant été négative durant le troisième trimestre 2015. Ainsi, le secteur minier a brutalement chuté, ce qui a entraîné des troubles sociaux. Le secteur du tourisme, qui représente 7% du PIB, a fortement été ébranlé par les attentats.

En septembre 2015, les réservations ont chuté de 67,6% par rapport à septembre 2014, tandis que les recettes diminuaient de moitié (Le Royaume-Uni a déconseillé à ses ressortissants de se rendre en Tunisie. La Tunisie tente de diversifier son modèle, notamment en attirant des touristes algériens.

En septembre 2015 le FMI a donné son accord pour le décaissement d'une tranche de 301 millions USD. Par ailleurs, la Tunisie souffre d'importantes inégalités régionales de développement. Les habitants de l'intérieur du pays souffrent davantage de la dégradation économique.

En 2015, l'inflation a légèrement diminué pour passer sous la barre des 5%. Selon la Banque mondiale, la Tunisie doit effectuer des réformes en profondeur dans les secteurs éducatifs, fiscaux et bancaires.

En parité de pouvoir d'achat, la Tunisie se rapproche du niveau de revenus des pays développés. On peut également noter de nombreux progrès en matière d'espérance de vie, de la place des femmes dans la société et des infrastructures de santé et d'éducation. Le taux de chômage officiel a augmenté sous l'effet de la crise (14%) et reste plus élevé chez les jeunes (30%), en particulier les jeunes diplômés dont le taux de chômage dépasse le taux moyen.

⁽¹⁾ <https://www.tradesolutions.bnpparibas.com/fr/explorer/tunisie/apprehender-le-contexte-economique> consulté le 08/05/2016 à 19 :47.

- Les principaux secteurs économiques

Tableau 16 : La répartition de l'activité économique en Tunisie par secteur

Répartition de l'activité économique par secteur	Agriculture	Industrie	Services
Emploi par secteur (en % de l'emploi total)	14,8	33,5	51,5
Valeur ajoutée (en % du PIB)	8,8	29,3	61,9
Valeur ajoutée (croissance annuelle en %)	2,8	-1,1	3,8

Source : Banque Mondiale, 2016.

L'agriculture est un secteur clef de l'économie tunisienne et l'amélioration de sa production ces dernières années a permis de développer le secteur (culture d'oliviers, d'arbres fruitiers et de palmiers). Cela a également permis au pays d'atteindre un niveau de sécurité alimentaire suffisant. L'agriculture biologique est également en plein essor, la Tunisie étant le deuxième pays le plus performant dans cette industrie. L'agriculture assure plus de 8% du PIB et emploie près de 15% de la main-d'œuvre. Ces performances sont la conséquence d'importants efforts de soutien et de modernisation réalisés dans le cadre d'une politique de développement et de régulation des activités agricoles et rurales.

L'industrie, représente 30% du PIB et emploie le tiers de la population active. L'industrie textile est relativement mise à mal par la concurrence asiatique. Les industries tunisiennes sont essentiellement tournées vers l'export.

L'économie locale est largement tournée vers **les services** qui comptent pour plus de 60% du PIB, dont les TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) qui sont en plein développement et l'industrie du tourisme. Le secteur des services emploie plus de la moitié de la population active tunisienne. Toutefois, les services touristiques souffrent de la dégradation de la situation sécuritaire.

Chapitre 03 : Le diagnostic externe : Analyse de la compétitivité de l'EPE Tonic Industrie sur le marché tunisien

Les échanges commerciaux de la Tunisie avec l'étranger ont remarquablement baissé en valeur, jusqu'en février dernier, de 6% à l'export et 7,8% à l'import. En volume, ces échanges ont baissé, respectivement, de 5,7% et 1,5%, toujours selon les chiffres de l'INS¹.

Pour ce qui est des investisseurs étrangers, ils veulent presque tous rentabiliser sur le court terme, ce qui n'implique pas le meilleur modèle économique. Mais aujourd'hui c'est possible, grâce aux règles de bonne gouvernance qui seront instaurées en Tunisie sans oublier la position géostratégique de la Tunisie aux portes de l'Afrique. Les investisseurs occidentaux auront besoin des compétences tunisiennes dans leurs projets sur l'Afrique et ouvrir des antennes en Tunisie.

2.1.3. Contexte Sociodémographique tunisien

La démographie : Une population de 10.8 millions sur une superficie de 162 155 km² avec une croissance démographique de 0.98%².

Tableau 16: La population Tunisienne

Indicateur	Unité	2011	2012	2013	2014
Masculin	Nombre	5327337	5379282	5431735	5484581
Féminin	Nombre	5347083	5404972	5463485	5522745

Source : Institut National de la Statistique Tunisien 2016.

Commentaire : On constate que la population Tunisienne est en augmentation et que le nombre féminin dépasse le nombre masculin durant toute la période de 2011 au 2014.

- Revenu national par tête : 8372 Dinars en 2014
- Taux de couverture et la protection sociale : 67% le secteur privé et 73% pour le secteur public.
- Quant aux habitations et conditions de logement, les résultats ont révélé que le nombre des logements en Tunisie s'élève, en avril 2014, à 3.289.900 logements dont 71,1% sont des logements situés en milieu communal. La plupart de ces logements sont des villas et des

⁽¹⁾ L'Institut national de statistiques (INS) de Tunisie.

⁽²⁾https://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9mographie_de_la_Tunisie consulté le 19/05/2016 à 31 :00.

duplexes (65,3%). Les logements rudimentaires ont connu une légère baisse, passant de 0,9% en 2004 à 0,4% en 2014¹.

Courants socioculturels

La culture de la Tunisie se diversifie par un héritage de quelque 3 000 ans d'histoire et une position géographique en plein bassin méditerranéen, berceau des civilisations les plus prestigieuses et des principales religions monothéistes. La Tunisie a en effet été un carrefour de civilisations et sa culture reflète les traces des cultures carthaginoise, arabe, turque, africaine, européenne et musulmane ainsi que l'influence des ethnies successives qui ont régné sur le pays.

- On constate que la population Tunisienne est en augmentation La Tunisie est réputée pour ses nombreux produits artisanaux dont les diverses régions du pays font leur spécificité tels que :
 - La poterie (Le terme poterie désigne des vases et récipients à usage essentiellement domestique ou culinaire réalisés en terre cuite).
 - La ferronnerie (l'art et la technique du travail du fer à la forge).
 - Les tapis.
 - Le moucharabieh (est un dispositif de ventilation naturelle forcée fréquemment utilisé dans l'architecture traditionnelle des pays arabes).

Le système éducatif tunisien a montré de grands progrès. La politique en Tunisie a en effet concentré ses efforts pour développer un système éducatif qui puisse produire une base de capital humain solide qui soit en mesure de répondre aux besoins changeants d'une nation en développement. Selon l'Indice de développement humain de 2009, la Tunisie se classe 98e pays sur 182, et 2e pour la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord, juste après la Jordanie².

⁽¹⁾ <http://www.webmanagercenter.com/> consulté le 02/05/2016 à 09 :00h.

⁽²⁾ https://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me_%C3%A9ducatif_tunisien consulté le 09/05/2016 à 12 :30.

Chapitre 03 : Le diagnostic externe : Analyse de la compétitivité de l'EPE Tonic Industrie sur le marché tunisien

- Relation Homme/femme : Comme dans la plupart des pays arabes, la compagnie des femmes est nettement plus enrichissante. Ces dernières sont plus cultivées, passionnées et engagées que les hommes. Malgré l'évolution des mœurs, les traditions ont la peau dure. A l'homme, les moyens économiques et à la femme sa féminité et sa maternité. On peut également noter de nombreux progrès en matière d'espérance de vie, de la place des femmes dans la société, ou des infrastructures de santé et d'éducation.
- Projets de développement socioculturels :
 - La Tunisie a lancé officiellement le mégaprojet "Tunisia Economic City » en partenariat avec les Saoudiens, qui sera réalisé sur une superficie de 90 km² et dont le coût global est de 50 milliards de dollars - Le projet de "Tunis Sport City" qui a un budget de 5 milliards de dollars est en cours de construction.
 - 150 000 logements sont en cours de construction pour la période 2015 – 2018
 - Le mégaprojet « La cité de la culture » de Tunis, dont le budget est estimé à 50 milliards de dollars également, et dont les travaux ont été arrêtés après la révolution à cause de problèmes financiers, a été reprise et devrait être achevé vers la fin 2015.
 - Le développement de la culture entrepreneuriale, et donc la multiplication par 4 le nombre de créations d'entreprises, par le financement des porteurs de projet¹.

2.1.4. Contexte Technologique tunisien²

Le Ministère des Technologies de la Communication et de l'Economie Numérique, élabore la stratégie nationale du secteur et veille au suivi de sa mise en œuvre, et ce, en³ :

- prospectant les développements dans le domaine des technologies de l'information et de la communication et la préparation des plans appropriés dans le but d'assurer la

⁽¹⁾ <http://www.webmanagercenter.com/actualite/economie> consulté le 09/05/2016.

⁽²⁾ http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Project-and-Operations/2014-2015_-_Tunisie consulté le 09/05/2016 à 20:21.

⁽³⁾ <http://www.mincom.tn/index.php?id=321&L=3> consulté le 09/05/2016 à 20 :00h.

Chapitre 03 : Le diagnostic externe : Analyse de la compétitivité de l'EPE Tonic Industrie sur le marché tunisien

- veille technologique, l'accompagnement des mutations et l'exploitation des opportunités qu'elles offrent, et ce, par les différentes parties concernées,
- arrêtant les grands choix et les orientations d'étapes de nature à permettre la réalisation de la politique de l'Etat dans ce domaine et en assurant le suivi sur la base des indicateurs, critères et caractéristiques adoptés.
 - œuvrant à assurer la sécurité des systèmes, des réseaux, des données et de l'espace cybernétique,
 - identifiant les programmes et projets à réaliser dans le cadre des plans de développement économique et social et en proposant les dispositions associées,
 - veillant à la continuité des services liés aux technologies de l'information et de la communication et en assurant leur qualité.

Vu que l'économie tunisienne est basée à 51.5% sur les services et que sa principale clientèle sont des étrangers il a été nécessaire à la Tunisie de se doter d'une technologie de pointe dans le domaine de l'information et de la communication pour une meilleure qualité de service.

Le Ministère des Technologies de la Communication et de l'Economie Numérique, est chargé de développer les programmes de coopération internationale et de soutenir les relations avec les organismes internationaux.

2.1.5. Contexte Environnemental (Ecologique) tunisien¹

La Tunisie a accordé, un intérêt particulier à la préservation des ressources biologiques et des écosystèmes naturels.

Dans une perspective d'intégration des préoccupations environnementales et d'une contribution active à la préservation de l'environnement dans les zones industrielles et en vue d'améliorer la compétitivité économique de l'entreprise, le ministère Tunisien de l'environnement et du développement durable ainsi que les entreprises sous sa tutelle ont développé plusieurs programmes, visant notamment à² :

- Développer des normes environnementales nationales visant la protection de l'environnement et l'utilisation rationnelle des ressources naturelles.

⁽¹⁾http://www.tunisie.gov.tn/index.php?option=com_content&task=view&id=1519&Itemid=530&lang=french consulté le 09/05/2016 à 20 :16.

⁽²⁾ http://www.tunisie.gov.tn/index.php?option=com_content&task=view&id=1519&Itemid=530&lang=french consulté le 09/05/2016 à 17 :20.

- La mise en place du fonds de dépollution permis de fournir aux entreprises industrielles un soutien financier sous forme de subvention (20% du coût des projets de dépollution industrielle) .

Les investigations psychosociologiques relatives aux conduites de consommation des produits écologiques sont intéressantes à plusieurs titres. D'abord par leur globalité, car elles interpellent les divers aspects qui entourent l'homme, comme les dimensions économiques, culturelles, politiques, etc. En même temps, elles nous révèlent le rapport de l'individu à la nature. C'est bien le citoyen, en tant que consommateur préoccupé par l'environnement, qui constitue le meilleur garant de la cause environnementale.

Le public tunisien méconnaît l'existence des produits écologiques sur le marché local, mais exprime en même temps son intention d'en consommer. Quant au profil des consommateurs de produits écologiques, ce sont les personnes bénéficiant d'un assez bon niveau d'étude (secondaire et universitaire) consomment nettement plus de produits écologiques que celles ayant peu/ou pas d'instruction. Le premier constat qui ressort est le manque de familiarisation du public tunisien avec les produits écologiques. En ce sens, très peu de personnes connaissent leur existence et, par conséquent, elles ne les ont pas intégrés dans leurs stratégies d'achat et de consommation. Ce constat s'explique non seulement par le manque de ces produits sur le marché, mais aussi par l'insuffisance de travail d'éducation (dans le cadre scolaire), de campagnes d'information et de sensibilisation locales à leur sujet¹.

2.1.6. Contexte Légal tunisien

La législation douanière : Le contexte législatif tunisien est très avantageux pour les exportateurs algériens surtout avec la signature de l'accord commercial préférentiel Algéro-Tunisien, l'accord a été signé à Tunis le 04/12/2008, ratifié et publié au journal officiel de la république algérienne en date du 11/01/2010².

La convention de (GZALE) la grande Zone Arabe de Libre Echange (Cette convention et son programme exécutif prévoient l'établissement d'une Zone Arabe de Libre Echange entre les parties contractantes (dont l'Algérie et la Tunisie en font partie).

⁽¹⁾ <https://developpementdurable.revues.org/3733#tocto1n1> consulté le 09/05/2016 à 16 :29h.

⁽²⁾ <http://www.mincommerce.gov.dz/?mincom=zale> consulté le 09/05/2016 à 21 :44.

Chapitre 03 : Le diagnostic externe : Analyse de la compétitivité de l'EPE Tonic Industrie sur le marché tunisien

Son objectif est de relancer le processus de l'intégration économique Arabe. Les dispositions de ladite convention et son programme exécutif s'appliquent¹ :

- Aux produits originaires de cette zone pouvant être échangés sous un régime tarifaire préférentiel entre l'Algérie et les Etats Arabes. à l'exception : d'une liste des produits exclus des avantages fiscaux

Régime tarifaire préférentiel applicable aux produits originaires échangés entre les pays Arabes :

Les produits originaires des Etats arabes, non exclus de la zone arabe de libre échange qu'ils soient Importés en Tunisie ou exportés de la Tunisie vers un pays arabe ; Bénéficient d'une exonération totale des droits de douanes et des droits et taxes d'effet équivalent.

2.2. Analyse du micro environnement Tunisien (5 forces de Porter)

Le modèle des 5 forces de la concurrence de M-Porter, consiste à définir les types d'intervenants qui peuvent réduire la capacité d'une entreprise à générer le profil.

Les cinq types d'intervenants définis par M-Porter sont : l'intensité concurrentielle, les concurrents potentiels, les produits de substitution, les fournisseurs et les clients. Une sixième force a été ajoutée au modèle de M-Porter est le rôle de l'Etat.

2.2.1. L'intensité concurrentielle

Une concurrence acharnée dans le secteur de la transformation de la Ouate de cellulose au niveau de la Tunisie. Pour faire face à cette concurrence, Tonic industrie a développé un avantage concurrentiel fondé sur la bonne qualité de ses produits ainsi que la livraison à temps.

La qualité des produits de Tonic Industrie ainsi que son image de marque, lui permettent de s'insérer dans l'économie du marché.

(¹) <http://www.douane.gov.dz/index.php> consulté le 09/05/2016 à 19 :29h.

Chapitre 03 : Le diagnostic externe : Analyse de la compétitivité de l'EPE Tonic Industrie sur le marché tunisien

2.2.2. Les concurrents potentiels

Les concurrents potentiels sur le marché tunisien sont :

- ✓ Les entreprises tunisiennes leaders dans la production et la commercialisation des produits hygiéniques sur le marché tunisien. On prend par exemple :

SAH - SOCIETE ARTICLES HYGIENIQUES LILAS  MARQUE DE SAH

Faisant partie du fleuron de l'économie tunisienne, spécialisé dans la production d'articles hygiéniques, le groupe SAH a été créé en 1994 par Madame Jalila MEZNI et Monsieur Mounir EL JAYEZ qui ont su par leur doigté et maîtrise managériale fédérer une notoriété incontestable et gagner la confiance de leurs partenaires commerciaux et financiers. Le groupe dispose d'une solidité financière et commerciale qui lui ont valu d'occuper le rang de leader tant au niveau national qu'au niveau maghrébin.

Le groupe SAH est présent en force au Maghreb à travers l'implantation d'unités industrielles et commerciales lui permettant de renforcer sa position de leader.

- ✓ Les entreprises étrangères en Tunisie qui produisent ou commercialisent les produits hygiéniques sur le marché tunisien. On cite par exemple :


SANCELLA Tunisie²

SANCELLA Tunisie, fait partie du groupe Sotupa, est une entreprise tunisienne, en collaboration avec le leader européen des articles d'hygiène jetables : le groupe suédois SCA.

⁽¹⁾ <http://lilas.com.tn/hygiene-papiers.html/> consulté le 19/05/2016 à 22 :09.

⁽²⁾ <http://www.sancella.com.tn/top.php> consulté le 19/05/2016 à 22 :11.

Chapitre 03 : Le diagnostic externe : Analyse de la compétitivité de l'EPE Tonic Industrie sur le marché tunisien

Elle propose une gamme hygiène papier TOP, lancée par la Sotupa en 1970, offre des produits de qualité adaptés aux besoins d'hygiène des consommateurs, contribuant ainsi à l'amélioration de leur quotidien. En 2002, TOP intègre la gamme de produits de SANCELLA Tunisie (Joint-Venture entre Stoupa et SCA, leader européen de l'hygiène papier).

Grâce à un département recherche et développement ainsi qu'au savoir-faire de SCA, SANCELLA Tunisie commercialise sur l'ensemble des pays du Maghreb ainsi que dans plusieurs pays africains la gamme TOP, constituée de mouchoirs de poche, distributeurs de mouchoirs, serviettes de table, d'essuie-tout et de rouleaux hygiéniques.

- ✓ Les importations directes des produits hygiéniques provenant de l'extérieur vers le marché tunisien. (France, Italie, Espagne Allemagne et la Suède...etc).

2.2.3. Les produits de substitutions

Les produits de substitution englobent toutes les autres produits qui peuvent remplacer les produits hygiéniques à base de papier ouate (papier hygiénique, papier essuie tout, mouchoir à papier et les serviettes de table) ; et on peut citer la lingette ; les torchons en coton mais reste sans grande influence sur l'utilisation du Papier Tissue.

2.2.4. Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Les produits que nous envisageons de les exporter sont des produits hygiéniques (Papier Hygiénique, Papier Essuie Tout, Mouchoir à Papier et les Serviettes de table) qui sont fabriqués à partir de la bobine de papier Ouate. Cette dernière est fabriquée à base des déchets du vieux papier recyclé.

L'EPE Tonic Industrie est la seule entreprise Algérienne qui procède une très grande machine de Transformation et Fabrication de Papier Ouate à partir des déchets du vieux papier recyclé.

Chapitre 03 : Le diagnostic externe : Analyse de la compétitivité de l'EPE Tonic Industrie sur le marché tunisien

Les fournisseurs de Tonic Industrie

Tableau 17: Les principaux récupérateurs de vieux papiers

Unité : Tonne

Principaux récupérateurs de vieux papiers	Production (Tonne)
TONIC INDUSTRIE	60 000
EL MADAR (Alger)	25 000
PAPIREC	15 000
RECUP OR (ORAN) spécialisé dans le carton	5 000 (quasi-totalité pour l'exportation)
DAF cellulose SARL (El Bouni, Annaba)	5 000
SARL MARSALA DILA (Alger)	5 000
ETS BENKABACHE (ORAN)	1 000
Autres (papier journal, kraft, AEH, couché)	10 000

Source : Direction contrôle de gestion de Tonic Industrie.

Commentaire : On constate que Tonic Industrie, à des unités de collecte des déchets de vieux papier qui récupèrent environ les 30 000 Tonne de vieux papier par an, ainsi que d'autres récupérateurs qui lui fournissent du vieux papier. Donc, le pouvoir de négociation des fournisseurs est faible et presque nul.

Car d'un côté, l'EPE Tonic Industrie est leader soi dans l'utilisation du vieux papier soi dans leur récupération.

D'autre coté, les fournisseurs ou les récupérateurs sont nombreux et ils ont peu de clients, donc le fait de changer de fournisseurs n'est pas coûteux. Alors les entreprises dans le même cas de Tonic Industrie peuvent changer de fournisseurs à la moindre insatisfaction.

2.2.5. Le pouvoir de négociation des clients

Les clients sont parmi les éléments fondamentaux de l'environnement. Ils imposent à l'entreprise des enjeux de qualité, des enjeux informationnels sur la gamme des produits et des services offerts, des enjeux pour le respect des normes de sécurité, des enjeux d'innovation et de développement de nouveaux produits qui peuvent répondre aux attentes des consommateurs sans nuire à l'environnement.

Les clients de l'EPE Tonic Industrie sont divers : les grandes surfaces, les superettes, les grossistes, les hôtels, les clients directeetc. donc la menaces de pouvoir de négociation clients est faible.

2.2.6. Le rôle de l'Etat

L'Etat par son pouvoir de réglementation, de subvention, de taxation peut réduire ou augmenter le profil des entreprises. Les échanges commerciaux entre la Tunisie et l'Algérie ont atteint 1,1 milliard d'euros à fin 2012. Durant les onze premiers mois de l'année 2013, ces échanges ont connu une croissance, pour le moins sensible, de 10%¹.

Un accord commercial préférentiel algéro-tunisien, stipule que les deux parties doivent appliquer aux marchandises d'origine algérienne ou tunisienne le principe du traitement national en ce qui concerne les taxes exigées dans le pays importateur. Concrètement, l'accord prévoit des exonérations des taxes douanières qui vont de 40% à 100% pour certains produits industriels, et des exonérations des taxes douanières totales pour une liste de produits agricoles et agroalimentaires. Exit l'exonération douanière, les produits à exporter seront soumis à des normes techniques, notamment le certificat d'origine émis par les autorités concernées dans le pays exportateur.

L'accord prévoit la facilitation et l'encouragement du développement de la coopération économique et commerciale entre les deux pays, lequel doit aboutir à la complémentarité économique pour préparer le terrain à la mise en place d'une zone de libre-échange entre les deux pays. Donc le rôle de l'Etat tunisien dans les échanges commerciaux est celui d'instaurée d'une manière progressive, la zone de libre-échange.

L'**environnement** de l'entreprise est perturbé, l'analyse doit être mise à jour régulièrement, et doit s'attacher à prévoir les évolutions futures de l'environnement

⁽¹⁾ SADEK, (A) : *L'accord commercial préférentiel algéro-tunisien bientôt en vigueur*, 13. DÉCEMBRE 2013 - 14:16.

Section 03 : Synthèse et recommandations

En conclusion à ce qui précède, nous exposons dans la présente section un entretien avec l'un des clients tunisiens de l'EPE Tonic Industrie, une synthèse des opportunités et des menaces (réalisée d'après l'analyse SWOT) ainsi que la proposition de recommandations afin d'aider l'entreprise à mieux comprendre le marché tunisien lequel marché, Tonic Industrie procède à exporter sa gamme de produits hygiéniques écologiques SOFT.

1. Présentation des synthèses de l'entretien

Lors de notre stage au sein de l'EPE Tonic Industrie, nous avons rencontré un de ses clients étrangers la gérante ASMA « Ariana Ouroud Ksour Ennaser-TUNIS- TUNISIE » de l'entreprise ASMA TRADE qui avait l'habitude d'acheter les plateaux des alvéoles.

L'entretien contient trois principaux axes (annexe 08):

Axe 01 : l'EPE Tonic Industrie

A l'aide de la directrice des approvisionnements et de la cellule export nous avons pu organiser ensemble une demi-heure pour lui poser quelques questions concernant l'entreprise, la réputation de la marque en Tunisie et le degré de satisfaction envers ses produits et nous avons obtenu les réponses suivantes : « *Je suis une cliente chez Tonic Industrie depuis plus de quatre ans et j'ai l'habitude d'acheter les plateaux d'alvéoles (plateaux à œufs). L'EPE Tonic Industrie est une grande entreprise très connue en Afrique ainsi qu'en Tunisie. Ses produits sont très demandés en Tunisie grâce à ses critères compétitifs (meilleure qualité/ Prix) en Algérie ainsi qu'une meilleure qualité et disponibilité du produit en Tunisie* ».

Axe 02 : Les opérations des exportations

Nous lui avons posé la question concernant les prix et les contraintes rencontrées lors du transfert de marchandises exemple au niveau des frontières. Elle a ajouté : « *Jusqu'à la dernière commande les prix ont été abordables, mais avec l'augmentation de la matière première en Algérie les prix ont augmentés aussi. Concernant les contraintes rencontrées lors*

Chapitre 03 : Le diagnostic externe : Analyse de la compétitivité de l'EPE Tonic Industrie sur le marché tunisien

du transfert de marchandises ; la lenteur d'arrivée des documents par canal bancaire à la présentation au poste frontalier douanier pénalise et immobilise les camions qui parfois nous cause des problèmes ».

Axe 03 : la gamme SOFT

Cet axe concerne la gamme des produits hygiéniques SOFT que nous envisagerons de les exporter en Tunisie. La cliente a ajouté : *« Le marché tunisien est demandeur des alvéoles (ce qui est ma fonction première) et donc mon domaine de prédilection. Concernant la gamme SOFT, Oui évidemment Tonic Industrie est connu par la bonne qualité de ses produits hygiénique de la Ouate (SOFT) se sont des produits 100% écologiques, cette gamme m'intéresse vraiment et tout dépend des prix appliqué je décide de les acheter ou non ».*

En fin elle a ajouté : *« Tonic Industrie est une entreprise leader nous espérons conclure un partenariat avec dans l'année à venir ou même bénéficier d'un contrat à moyen terme ».*

2. L'Analyse des résultats obtenus (du diagnostic externe et de l'entretien)

D'après les réponses de la Gérante de l'entreprise tunisienne ASMA TRADE et d'après le diagnostic du macro et du micro environnement du marché tunisien, nous avons résumé sous un tableau les différents éléments qui permettent d'apprécier les opportunités et les menaces du macro environnement Tunisien selon l'analyse SWOT.

Tableau 18: Les opportunités et les menaces du macro environnement du marché Tunisien (PSTEL)

CONTEXTE	OPPORTUNITES	MENACES
<p style="text-align: center;">Contexte Politique</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Etat libre, indépendant et souverain. -Le régime instauré est républicain. -Le Président de la République est le Chef de l'Etat -Encouragement du commerce extérieur -Le Royaume-Uni a déconseillé à ses ressortissants de se rendre en Tunisie ce qui encourage la Tunisie de se tourner vers les Algériens. 	<ul style="list-style-type: none"> -L'apparition des différents partis politiques créés après la révolution. -Politiquement, Partiellement libre. -Instabilité politique.
<p style="text-align: center;">Contexte Economique</p>	<ul style="list-style-type: none"> -la Tunisie table sur un taux de croissance d'environ 3%. -l'inflation a légèrement diminué pour passer sous la barre des 5%. -Concernant le pouvoir d'achat, la Tunisie se rapproche du niveau de revenus des pays développés. -Concernant les investisseurs étrangers, ils veulent presque tous rentabiliser sur le court terme, alors que la politique d'investissement de la Tunisie est basée sur 10 ans minimum, ce qui représente un avantage pour l'Algérie. 	<ul style="list-style-type: none"> -Le secteur du tourisme, représente 7% du PIB, a été fortement ébranlé par les attentats. -L'industrie tunisienne représente 30% du PIB, et est essentiellement tournée vers l'export.







<p style="text-align: center;">Contexte Sociodémographique</p>	<p>-La population Tunisienne est en augmentation. (donc augmentation de la demande).</p> <p>-Pas de différence culturelle (religion langue et coutumes.)</p> <p>-La progression du système éducatif tunisien (ouverture vers d'autres cultures...).</p>	<p>-Une certaine idéologie comme tout pays émergent celle de consommer les produits locaux sous le slogan « made in Tunisie ».</p> <p>-L'augmentation du taux de chômage officiel (14%) est plus élevé chez les jeunes (30%), ce qui engendre une baisse du taux de consommation.</p>
<p style="text-align: center;">Contexte Technologique</p>	<p>- Développement des services liés aux technologies de l'information et de la communication pour faciliter les relations économiques internationales et de l'économie numérique.</p>	<p>-Dans le domaine de l'information et la communication ; l'Algérie est en train de faire des efforts pour être à jours avec son homologue Tunisien</p>
<p style="text-align: center;">Contexte Ecologique</p>	<p>-Développer des normes environnementales nationales visant la protection de l'environnement et l'utilisation rationnelle des ressources naturelles.</p> <p>-Le public tunisien méconnaît l'existence des produits écologiques sur le marché local.</p> <p>-Le manque des produits écologique sur le marché Tunisien.</p> <p>-Les tendances du peuple Tunisien vers la consommation des produits écologiques.</p>	<p>-L'insuffisance de travail d'éducation (dans le cadre scolaire), de campagnes d'information et de sensibilisation locales à la consommation des produits écologiques.</p>

Chapitre 03 : Le diagnostic externe : Analyse de la compétitivité de l'EPE Tonic Industrie sur le marché tunisien

Contexte Légal	<p>-L'accord commercial préférentiel Algéro-Tunisien.</p> <p>-Les normes de qualité de certains produits des entreprises algériennes sont conformes à celle de notre pays voisin la Tunisie.</p> <p>Les conventions du libre échange (GZALE).</p>	<p>Le changement dans les réglementations des échanges extérieurs (import/ export) du pays. - Ou de ne plus faire partie des pays contractants de la convention.</p>
-----------------------	---	--

Source : Elaboré à partir des résultats obtenus.

Tableau 19: Le degré de l'intensité concurrentielle sur le marché tunisien

Les 5+1 forces de Porter	faible	Moyen	Fort
Intensité concurrentielle			
Les concurrents potentiels de Tonic Industrie sur le marché tunisien			
Les produits de substitutions			
Le pouvoir de négociation des fournisseurs			
Le pouvoir de négociation des clients			
Le rôle de l'Etat			

Source : Elaboré à partir des résultats obtenus.

Chapitre 03 : Le diagnostic externe : Analyse de la compétitivité de l'EPE Tonic Industrie sur le marché tunisien

Commentaire : Selon le tableau ci-dessus, on constate qu'au niveau microenvironnement tunisien :

➤ *Les opportunités de Tonic Industrie sont :*

- Existence des marchés régionaux à potentiel élevé du continent africain et du pourtour de la Méditerranée en faveur de la Tunisie.
- Forte demande en produits hygiéniques, en adéquation avec la croissance de l'économie (apport du tourisme), de l'industrie et de l'environnement.
- Augmentation d'intérêt dans le monde pour le papier (matériau écologique).
- Les clients tunisiens potentiels de l'EPE Tonic Industrie.
- Au sein de la GZALE, les exportations algériennes hors hydrocarbures représentent 9%, dont les pays destinataires de l'Algérie sont à 57% dominés par la Tunisie, le Maroc et l'Irak.

➤ *Les menaces sur Tonic Industrie sont :*

- Une concurrence rude dans le secteur des produits hygiéniques ouate.
- Emergence de producteurs et de transformateurs dans le secteur.
- Concurrence déloyale par les produits asiatiques à bas coûts.
- Obstacles administratifs et bureaucratiques.
- Poids de l'économie informelle sur l'économie formelle.

3. Suggestions et Recommandations

Afin d'être compétitive sur le marché tunisien, il est nécessaire que Tonic Industrie :

- Développe les regroupements et les partenariats nationaux et internationaux et renforce son processus de fabrication de papier avec les entreprises papetières pour permettre un approvisionnement à moindre coût.
- Mette l'accent sur la rentabilité et la possibilité de compter sur des capacités et des expériences solides car ; ces éléments clés permettront à l'entreprise d'être constamment le premier choix des clients qui recherchent un partenaire.
- Prenne en compte les accords et les conventions signés entre l'Algérie et la Tunisie pour le libre échange comme l'accord commercial préférentiel « algéro-tunisien ».

- Encourage les clients tunisiens des alvéoles et leurs propose une nouvelle gamme de produits hygiéniques de la Ouate SOFT.
- L'ouverture d'une filiale en Tunisie.

Conclusion

L'entreprise fonctionne dans un monde qui l'entoure avec toutes ces particularités, qu'elle doit absolument bien comprendre. Cet environnement est porteur de menaces et d'opportunités conduisant à la disparition de certains marchés et l'émergence de nouveaux autres dues aux nouvelles technologies¹ (en donnant la mort aux anciennes technologies) qui imposent le suivi ou bien l'écartement,.

Parmi ces nouvelles technologies, nous avons la production de la Ouate de cellulose qui est en perpétuelle augmentation en raison de leur grande utilité dans la vie quotidienne, au niveau national et international.

L'EPE Tonic Industrie, conçoit donc de fabriquer, conditionner et commercialiser une gamme variée assurant le bien être quotidien, la santé et le confort corporel à travers ses différents produits hygiéniques de la Ouate constituant la gamme SOFT.

C'est à travers l'analyse SWOT que nous avons effectivement déterminé la possibilité de l'EPE Tonic Industrie (à travers ces multiples produits) à s'ouvrir sur l'export en matière de papier et précisément le papier recyclé.

(¹) MARTIN, (S): *Marketing les concepts clés éd. d'organisation*, Paris, 1993, p.220.

Conclusion générale

Aujourd'hui plus que jamais, exporter est un moyen pour l'entreprise d'assurer son développement et de faire face à la concurrence internationale. Une telle démarche génère de nombreux avantages en termes de production, d'innovation, de finance et de savoir-faire.

A travers cette étude, nous avons pu déduire que la conception d'une entreprise ne peut se faire en marge du milieu dans lequel elle s'y trouve et agit. Au contraire, elle doit s'imprégner de ce dernier pour mieux s'intégrer dans son environnement, car ce dernier peut exercer une influence positive (opportunités environnementales) ou bien négative (contraintes environnementales) sur l'entreprise.

Cet environnement est en perpétuel changement et évolution, ces deniers imposent une incertitude dans laquelle baignent nos entreprises et notamment depuis que l'ouverture de notre économie sur le marché étranger est devenue réalité. Cette ouverture touche plusieurs pays, mais, dans notre cas nous nous intéressons de près aux accords d'associations avec la Tunisie.

Ces accords nécessiteront une lecture des données politiques, économiques, sociales, financières, culturelles et autres, car ; ces dernières contribuent dans l'éclaircissement de la situation et contribuent efficacement dans la prise de la bonne décision.

La prise de la bonne décision au moment opportun, est le but de notre étude intitulée **diagnostic export**, qui est à travers une analyse en interne et en externe de l'entreprise.

Notre objectif sera la détermination des ressources et des compétences de l'entreprise d'un côté et la connaissance des forces qui inspirent la concurrence de l'autre côté.

Diagnostiquer est la première étape d'une véritable démarche export. Elle se base sur la confrontation d'informations précises et objectives.

L'utilisation judicieuse de ces outils facilite la maîtrise des données du marché au sujet de l'export et contribue dans la prise de décision correcte et convenable pour l'entreprise sur un plan interne et externe.

Cette méthode du diagnostic export est une humble contribution pour l'ouverture de notre économie sur le marché extérieur, et aussi une méthode d'analyse qui nous a réellement permis de confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche, à savoir ,la possibilité, pour l'EPE Tonic Industrie, de s'engager dans les opérations d'exportation d'un autre produit (SOFT), en dehors des alvéoles, vers le marché tunisien.

Nous avons pu constater que l'entreprise, a des capacités pour conquérir de nouvelles parts de marché tunisien, comme nous l'avons montré précédemment. L'accessibilité de ce dernier est avantageuse et offre des opportunités notamment grâce à l'accord préférentiel

qui permet de faciliter les opérations d'exportation de l'Algérie vers la Tunisie. Mais après la prise en considération de certaines mesures de correction telles que : l'entretien des machines, la minimisation des charges du personnel et la sécurisation de la marque par son enregistrement au sein de l'INAPI.

Pour conclure, nous pouvons avancer que :

-La première hypothèse : L'EPE Tonic a des capacités et du potentiel pour s'engager dans l'exportation d'un deuxième produit à savoir le SOFT (en dehors des alvéoles), est partiellement confirmée.

-La deuxième hypothèse : l'EPE Tonic Industrie n'est pas encore prête au marché de l'export de ce produit SOFT par manque de matière première et de conformité aux normes internationales, est infirmée.

-La troisième hypothèse : L'EPE Tonic Industrie possède des capacités à l'export du produit SOFT, mais manque de compétences pour s'ouvrir aux marchés tunisien, est infirmée.

Enfin nous souhaitons, que notre travail de recherche contribuera dans la détermination des capacités de l'EPE Tonic Industrie à diversifier ses produits exportés, ainsi la gamme SOFT et aussi voir d'autre recherche se développer dans ce sens.

Bibliographie

Ouvrage

- AKTOUF (O), *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, éd Sillery, Presse de l'université de Québec, Canada, 1987.
- BOUGLET (J) : *La stratégie d'entreprise : Diagnostic stratégique-stratégie business-stratégie corporate-mise en œuvre de ces stratégies*, 3ème édition, Gualino, 2013.
- BRULHART (F), et autres: *Stratégie*, édition DUNOD, Paris, 2015.
- COSTE (G), *Encyclopædia Universalis : PAPIER*.
- DEGOS, (G) : *le diagnostic financier des sociétés*, édition e-thèque, France, 2010.
- DEVESA, (B) et RICHARD-LANNEYRIE (S) : *Les clés du marketing international*, édition LE GENIE DES GLACIERS, France, 2013.
- DJILLALI, (T) : « *De grands projets pour l'environnement* », in la nouvelle république, janvier, 2015.
- GHISLAINE, (L) et HUBERT, (M) : *Commerce international*, édition DUNOD, Paris, 2010.
- LAETHEM (V): *Les fiches outils du marketing : Modèles, outils, fiches pratiques, schémas*, édition Eyrolles, Paris, 2015.
- MARTIN, (S): *Marketing les concepts clés éd. d'organisation*, Paris, 1993.
- PASCO-BERHO, (C) : *Marketing international*, 2ème édition, DUNOD, Paris, 1997.
- PAUCHER, (P) : *Mesure de la performance financière de l'entreprise*, GRENOBLE, 1993.
- PAVEAU, (J) et autres : *Exporter, pratique du commerce international*, 24ème édition, FOUCHER, Malakoff, 2013.
- PORTER (M): *Choix Stratégiques et Concurrence*, Economica, 1982.

- RICHARD-LANNEYRIE (S) : *Les clés du marketing international, tout le marketing en 136 fiches*, 4ème édition, LE GENIE DES GLACIERS, France, 2013.
- TURLAN, (T) : *les déchets : collecte, traitement, tri, recyclage*, édition, Dunod, 2013.
- VAN LAETHEN, (N) et autres : *les fiches outils su marketing*, 1ère édition, édition Eyrolles, France, 2015.

Revues

- Allouche, (N) : « *L'Algérie importe pour 600 millions de dollars de papier* » in revue L'éco n°113 / du 1er au 15 juin 2015.
- Ben Mohamed, (A) : « *Importation des produits et d'équipements d'emballage* » in revue L'éco n°113 / du 1er au 15 juin 2015.
- Conseil National du Commerce Extérieur, *ETUDE SECTORIELLE : EMBALLAGE EN PAPIER*, rapport 2014.
- Ministère du Commerce Algérie / Direction de la Promotion des Exportations
Convention France Maghreb, Paris les 5 et 6 février 2008.
- SADEK, (A) : *L'accord commercial préférentiel algéro-tunisien bientôt en vigueur*, 13. DÉCEMBRE 2013 - 14:16.
- Tonic Industrie- revue N° 00 DU MOIS DE Janvier/Février 2014.

Autres

- Larousse, dictionnaire de français, édition 1997.
- Entretien avec : M.MESSOUDI, (R), Directeur de l'unité Transformation et Fabrication Papier Ouate, Direction Générale de l'unité, 02/05/2016, 13h.
- L'article 37 de la Constitution tunisienne.
- Le Quotidien d'Oran, 05/12/2013.

Web graphie

- <http://www.le-dictionnaire.com> (visité le 31/03/2016).
- <http://www.liberte-algerie.com/actualite/faiblesse-de-la-production-et-hausse-des-importations-74234/pprint/1> (visité le 22/04/2016).
 - <http://portail.cder.dz/spip.php?article3834> (visité le 22/04/2016).
- Notre-planete.info, http://www.notre-planete.info/ecologie/ecocitoyen/labels_ecologiques.php (visité le 31/03/2016).
- <http://www.planetoscope.com/papier/379-consommation-mondiale-de-papier.html> (consulté le 31/03/2016).
- <http://www.consoglobe.com/papier-recycle-support-encre-verte-2983-cg> (consulté le 31/03/2016).
- <https://www.paprec.com/fr/comprendre-recyclage-paprec/valorisation-matiere/recyclage-carton> (consulté le 31/03/2016).
- <https://recyclage.ooreka.fr/comprendre/recyclage-papier> (consulté le 22/04/2016).
- HENRI Ford <http://www.henryford.fr/biographie-henry-ford/citations-henry-ford/> (consulté le 16/05/2016).
- <http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-economique-et-financier/16603/prix-definition-traduction.html> (consulté le 20/03/2016).
- <http://lecourrier-dalgerie.com/tonic-industrie-co-organisateur-du-grand-tour-dalgerie-cycliste-gtac-2015/> (consulté le 07/05/2016).
- <http://www.petite-entreprise.net/P-2517-89-G1-les-facteurs-de-la-fixation-des-prix.html> (visité le 11/05/2016).
- <http://www.acf-sud.com/formation-marketing-management-marketing-international-et-negociation/> (consulté le 24/05/2016).
- <http://www.les-grandes-techniques-de-vente.fr/analyse-pestel-methode-exemple/> (consulté le 28/04/2016).
- <https://strategies4innovation.wordpress.com/2008/08/30/5-1-forces-de-porter/> (consulté le 28/04/2016).
- <http://www.tunisie.fr/presentation/> (consulté le 08/05/2016).
- <https://www.tradesolutions.bnpparibas.com/fr/explorer/tunisie/apprehender-le-contexte-economique#political> (consulté le 08/05/2016).
- <https://www.tradesolutions.bnpparibas.com/fr/explorer/tunisie/apprehender-le-contexte-economique> (consulté le 08/05/2016).
- <http://www.webmanagercenter.com/> (consulté le 02/05/2016).
- https://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me_%C3%A9ducatif_tunisien (consulté le 09/05/2016).
- <http://www.webmanagercenter.com/actualite/economie> (consulté le 09/05/2016).
- <http://www.mincom.tn/index.php?id=321&L=3> (consulté le 09/05/2016 à 20 :00h).
- http://www.tunisie.gov.tn/index.php?option=com_content&task=view&id=1519&Itemid=530&lang=french (consulté le 09/05/2016).
- <https://developpementdurable.revues.org/3733#tocto1n1> (consulté le 09/05/2016).

- <http://www.douane.gov.dz/index.php> (consulté le 09/05/2016).
- <http://lilas.com.tn/hygiene-papiers.html/> (consulté le 19/05/2016).

Glossaire

La cellule export : Composée de deux à trois personnes qui ont pour charge principale de gérer les liasses export et le suivi administratif des commandes.

Le département export : Peut avoir d'autres dénominations comme département international ou direction internationale des marchés étrangers. La création de ce département s'impose lorsque l'entreprise réalise un chiffre d'affaires important à l'étranger.

The Green Press Initiative : Est déterminé à promouvoir des modes durables de production et de consommation dans les livres et les journaux industries américaines et dans l'industrie du papier en général. GPI avance également des innovations stratégiques liées au papier et le changement climatique et le recyclage et incube pionnier de nouvelles stratégies pour la transformation du marché

Afnor : (Association française de normalisation), une fondation d'utilité publique. Afnor assure toutes les tâches en matière de normalisation. Le contrôle est effectué par des organismes de contrôle indépendants.

Top management : Haute direction par exemple : (administration, cadre supérieur, direction générale..... etc.).

Middle management : Le management intermédiaire est un niveau hiérarchique de management général se situant entre le management de direction générale et le manager de proximité.

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

CPE : Le Conseil des Participations de l'Etat est une instance gouvernementale instituée par l'ordonnance n°01-04 du 20 août 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques.

CAGEX : La Compagnie d'Assurance et de Garantie des Exportations a été créée en 1996 afin de constituer un instrument supplémentaire d'appui aux exportations. Elle est chargée de la couverture des risques à l'exportation, de la garantie de paiement en cas de défaillance de l'acheteur (risques commerciaux et risques politiques : insolvabilité, guerres, etc..).

Algex : L'agence de promotion du commerce extérieur créée en 2004 est chargée d'être l'instrument grâce auquel le ministère du commerce mettrait en application sur le terrain, la politique de promotion des exportations. Cette agence prenant aussi en compte la dimension importation du commerce extérieur algérien.

Lobbying : Le lobbying désigne la pratique des pressions et des influences qui s'exercent sur des hommes politiques, sur des pouvoirs publics et, plus largement, sur des décideurs.

Annexes

Annexe 01 : l'histoire du papier

• Les premiers signes ont été écrits par l'homme des cavernes sur la pierre ou sur l'os, puis sur le bois, le métal et l'argile.

-3000

• Avec les Egyptiens apparaît le papyrus, extrait d'un roseau du Nil

105

• C'est en l'an 105 après J.C., qu'est découvert le papier en Chine, sous le règne de l'Empereur Hoti. Tsai-Lun, ministre de l'agriculture, conçoit une pâte à papier fabriquée à l'aide de vieux chiffons, d'écorces et de filets réduits en bouillie.

VIIe

• Au 7^{ème} siècle, le papier est introduit au Japon.

751

• En 751, la bataille de Samarcande se traduit par la défaite des chinois, qui révèlent aux vainqueurs arabes les secrets de la fabrication du papier. L'invention se répand ainsi jusqu'en Andalousie. C'est près de Cordoue, puis Séville, qu'apparaissent les premiers moulins à papier en Europe.

1250

• Vers 1250 sont installés à leur tour les premiers moulins italiens à Fabriano.

XIIIe

• Au 13^{ème} siècle apparaissent en France les premiers documents d'archives écrits sur papier, tels que les "Minutes de Notaire marseillais" (1248) ou le "Registre des Enquêteurs d'Alphonse de Poitiers" (1243), mais c'est au 14^{ème} siècle que sont construits les premiers moulins à papier français : à Troyes (1348) et Essones (1354).

1445

• En 1445, Gutenberg invente l'imprimerie.

1799

• Le 18 janvier 1799, Louis-Nicolas Robert (1761-1828), jeune inspecteur à la papeterie d'Essones, obtient un brevet pour son invention : la première machine à papier en continu, qui permet de produire davantage de papier à prix moindres.

1803

• En 1803, Didot Saint Léger, Bryan Donkin et les frères Fourdrinier font fonctionner la première machine à papier anglaise à Frogmore (Kent).

1825

• Vers 1825, en Europe et aux Etats-Unis, débute l'industrialisation massive de la fabrication du papier. En 1850, on dénombre 300 machines à papier en Angleterre et 250 en France. L'usage des papiers et cartons d'emballage se développe.

1850

• Vers 1850 apparaît la première machine à fabriquer le carton multi-couches. En 1856, Edward C. Haley dépose en Angleterre le premier brevet de papier ondulé utilisé notamment pour la confection des chapeaux. Le premier brevet de papier ondulé pour emballage est déposé à New York en 1871. La première machine à onduler française est installée en 1888 dans le Limousin. On doit le papier-toilette à l'américain Joseph Coyetty en 1857. Introduit en France au début du 20^{ème} siècle, mais longtemps considéré comme un produit de luxe, son utilisation ne s'est vraiment généralisée que dans les années 60.

• **Aujourd'hui, les technologies papetières ne cessent d'évoluer, contribuant au développement de l'industrie, de la diffusion des connaissances et du conditionnement des produits de consommation.**

Annexe 02 : Soixante-dix-sept questions pour un diagnostic export : permettant de procéder à une première évaluation des « atouts export » d'une entreprise voulant prospecter sur un marché visé ou désirant accroître ses ventes sur ce marché.

Votre entreprise	Vos produits	Vos prix	Votre distribution	Votre promotion
<p>L'expérience internationale</p> <ul style="list-style-type: none"> -Disposez-vous sur les marchés extérieurs : <ul style="list-style-type: none"> • D'une bonne information ? • D'une expérience de prospection ? • D'une expérience de relations commerciales suivies ? • D'une expérience d'implantation de filiale ? -Disposez-vous d'une telle expérience sur des marchés comparables au marché visé ? <p>La production</p> <ul style="list-style-type: none"> -Disposez-vous d'une capacité de production disponible ? -Avez-vous des difficultés de production qui vous empêchent de livrer régulièrement et avec ponctualité ? <ul style="list-style-type: none"> • Problèmes de personnel ? • Problèmes d'approvisionnement ? • Problèmes d'équipement en machines ? <p>Moyen financiers</p> <ul style="list-style-type: none"> -Disposez-vous des moyens de financement vous permettent : <ul style="list-style-type: none"> • D'accroître ou de modifier votre outil de production ? • D'accroître les stocks ? • D'assurer des dépenses de prospection ? • D'accroître une augmentation des crédits à la clientèle ? • De recruter du personnel spécialiser pour l'export ? <p>L'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> -Disposez-vous d'un service export ? -Comment les tâches administratives de l'exportation sont-elles actuellement assumées ? 	<ul style="list-style-type: none"> -Vos produits et les produits analogues de la concurrence vous paraissent-ils, dans le marché visé dans la phase de : <ul style="list-style-type: none"> • De lancement ? • De croissance ? • De maturité ? • De déclin ? -Cette courbe de vie du produit est-elle en avance ou en retard dans le marché visé par rapport au marché local ? -Vos produits sont-ils conformes : <ul style="list-style-type: none"> • Aux normes et prescriptions dans le marché visé ? • Aux besoins et goûts de la clientèle visée ? -Comment qualifiez-vous les points forts de vos produits face aux produits concurrents vendus sur le marché visé ? <ul style="list-style-type: none"> • Innovation ? • Qualité ? • Sécurité, solidité ? • Rapport qualité-prix ? • Service après-vente ? • Autres avantages ? -Votre gamme de produits est-elle complète au regard de la segmentation du marché visé ? -L'emballage et le conditionnement sont-ils : <ul style="list-style-type: none"> • Conformes aux normes et prescription du marché visé ? • Conformes aux goûts des consommateurs et exigences des utilisateurs ? • Adaptés aux conditions de transport et de stockage à l'étranger ? 	<ul style="list-style-type: none"> -Les prix que vous envisagez de pratiquer sur le marché visé se situent-ils favorablement par rapport aux prix pratiqués sur ce dernier ? -Cette situation vous paraît-elle s'expliquer : <ul style="list-style-type: none"> • Par le niveau relatif de vos coûts de production ? • Par le niveau de vos coûts de commercialisation ? • Par la situation du marché et de la concurrence ? • Par l'incidence des taux de change ? -Les prix que vous permettrait de pratiquer sur le marché visé se situent-ils favorablement : <ul style="list-style-type: none"> • Par rapport à vos coûts ? • Par rapport à vos objectifs de profit ? • Par rapport à vos objectifs de part de marché ? • Par rapport aux prix que vous pouvez pratiquer sur d'autres marchés ? -La réglementation des prix sur le marché visé vous permet-elle de pratiquer la politique de prix que vous souhaitez ? -Les conditions de paiement spécifique du marché visé : <ul style="list-style-type: none"> • Présentent-elles pour vous des difficultés ? • Présentent-elles des avantages que vous mettez à profit ? -Etes-vous équipé pour faire face aux problèmes de récupération de créances ? -Etes-vous en mesure de proposer des prix ? 	<ul style="list-style-type: none"> Vos segments de clientèle : <ul style="list-style-type: none"> • Achat des collectivités ? • Achats intermédiaires des industries ? • Achats des consommateurs ? -Avez-vous détecté les circuits de distribution aptes à atteindre ces segments de clientèle ? -Votre réseau de distribution doit-il couvrir tous les marchés régionaux ou estimez-vous plus prudent d'acquérir une expérience approfondie dans une région ? -Quel mode de distribution allez-vous choisir ? <ul style="list-style-type: none"> • Vente depuis le marché local directement à l'acheteur final ? • Par un intermédiaire commercial situé sur le marché local ? lequel ? • Vente directe par un intermédiaire situé sur le marché visé ? quel type d'intermédiaire ? • Par une filiale de vente ? -Vos moyens de distribution physique sont-ils : <ul style="list-style-type: none"> • Efficaces ? • Economiques ? -En quoi consistera votre système d'animation du réseau de distribution ? <ul style="list-style-type: none"> • Moyens de stimulation des vendeurs –financière et motivation) • Moyens d'accompagnement publicitaires ? • Moyens d'accompagnement techniques ? 	<ul style="list-style-type: none"> -Avez-vous défini les moyens de votre politique de promotion : <ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous un programme à moyen terme ? • Avez-vous un budget annuel ? • Avez-vous établi des documents publicitaires et un catalogue sur le marché visé. -Comment envisagez-vous votre politique de publicité : <ul style="list-style-type: none"> • Du point de vue des messages diffusés ? • Du point de vue des cibles visées ? • Du point de vue des supports ? -Quelle est (ou que sera) la politique de manifestation commerciale sur le marché visé ? -Pouvez-vous utiliser votre marque sur le marché visé ? -Etes-vous à utiliser la marque d'un distributeur ?

Annexe 03 : Unité de transformation et de Fabrication Papier Ouate



Annexe 04 : bobine Ouate à base de vieux papier recyclé



Annexe 05 : la gamme SOFT (Papier Essuie Tout, Papier Hygiénique, mouchoir à Papier et les Serviette de table)



Annexe 06 : le stand de Tonic Industrie



Nous vous remercions de nous avoir reçus aujourd'hui et de nous avoir consacré du temps et nous vous assurons que les informations que vous allez nous fournir seront utilisées à des fins purement scientifique.

En quelques mots, l'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de Master en science commerciales au sein de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales « EHEC ». Dont le thème porte sur « l'élaboration d'un diagnostic export de l'entreprise Tonic Industrie », nous sollicitons votre collaboration en vous priant de bien vouloir répondre à nos questions.

I. Phase de présentation :

Se présenter et présenter la recherche.

II. Phase d'écoute active sur le sujet de recherche :

A) L'entreprise :

1. Assurez-vous l'existence d'un dispositif efficace du contrôle qualité ?
2. L'entreprise dispose-t-elle de moyens de production nécessaires pour faire face à une demande supplémentaire ?
3. L'entreprise est-elle capable d'investir dans des activités d'exportation ?
4. Tonic, est-elle capable de se protéger contre le risque de change, le risque de non-paiement ainsi que tous les risques liés à l'exportation ?
5. Avez-vous rencontré des difficultés lors de la création De la cellule export au niveau hiérarchique ainsi qu'au niveau du personnel ?
6. Le potentiel humain de l'entreprise dispose-il des compétences, de la rigueur, de la volonté d'expansion ainsi que l'ouverture aux autres cultures ?
7. Quel est le degré d'implication de l'EPE Tonic Industrie dans la préservation de l'environnement ?

B) Les produits :

1. Parmi vos produits, quels sont ceux qui répondent aux exigences de l'exportation ?
2. La courbe de vie du produit est-elle en avance ou en retard dans le marché visé par rapport au marché local ?
3. L'emballage et le conditionnement sont-ils adaptés aux conditions de transport et de stockage à l'étranger et/ou conforme aux normes et prescription du marché visé ?

C) Le prix :

1. Les prix que vous envisagez de pratiquer sur le marché visé se situent-ils favorablement par rapport aux prix pratiqués sur ce dernier ?
2. Les conditions de paiement spécifique du marché visé présentent-elles pour vous des difficultés ou des avantages que vous mettez à profit ?

D) La distribution et la communication:

1. Pour le mode de distribution que vous allez choisir, vous allez vendre depuis le marché local directement à l'acheteur final ou par un intermédiaire commercial situé sur le marché local ?lequel ? ou vous vendez directement par un intermédiaire situé sur le marché visé ou bien par une filiale de vente ?
2. Assurez-vous la livraison de vos produits par vous-même (en interne) ou bien faites-vous appel à un acteur externe (transporteur) ?
3. Quelle politique de communication envisagez-vous d'employer pour faire connaître votre produit ? Et quel support allez-vous utilisé (média ou hors média) ?

Nous vous remercions de nous avoir reçus aujourd'hui et de nous avoir consacré du temps et nous vous assurons que les informations que vous allez nous fournir seront utilisées à des fins purement scientifique.

En quelques mots, l'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de Master en science commerciales, au sein de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales « EHEC ». Dont le thème porte sur « l'élaboration d'un diagnostic export de l'entreprise Tonic Industrie », nous sollicitons votre collaboration en vous priant de bien vouloir répondre à nos questions.

I. L'EPE Tonic Industrie

Questions 01

- 1.1- Etes-vous client chez Tonic Industrie ?
- 1.2- Quel produit avez-vous l'habitude d'acheter

- 2. Comment avez-vous connu la marque « Tonic Industrie » par média, hors média ou à Travers les salons et les foires....etc?

Question 03 : Que pensez-vous de cette marque ?

II. Les opérations d'exportation

Question 04 : quels sont les critères comparatifs de cette marque, par rapport à celles de ses concurrents,

En Algérie :

En Tunisie :

Question 04 : Etes-vous satisfait des produits que vous exportez de cette entreprise ?

Question 05 : Que pensez-vous des prix pratiqués par l'entreprise ?

Question 06 : Que pensez-vous des délais de livraison des produits exportés ?, trouvez-vous que « Tonic Industrie » respecte ses délais ?

Question 07 : Quelles sont les contraintes rencontrées lors du transfert de marchandises exp ;
Au niveau des frontières ?

III. La gamme SOFT

Question 08 :

8.1- Avez-vous entendu parler de la gamme SOFT ?

8.2- Si oui, seriez-vous intéresser par l'achat de l'un de ses produits ? Si non pourquoi pas ?